

Bachelor Thesis

LEAN als efficiencyslag voor WOZL

Dennis Das | 0940933

ZUYD HOGESCHOOL | OPLEIDING PEOPLE & BUSINESS MANAGEMENT | FACULTEIT
MANAGEMENT EN RECHT | UITSTROOMPROFIEL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT |
HEERLEN, 29 JUNI 2016

Auteur: D.J.G. (Dennis) Das
Studentnummer: 0940933
E-mailadres: 0940933das@zuyd.nl

Zuyd
Hogeschool **ZU
YD**

Zuyd Hogeschool
Faculteit Management & Recht | People & Business Management
Havikstraat 5
6135 ED SITTARD



Werkvoorzieningschap Oostelijk Zuid-Limburg
Kloosterweg 1
6412 CN HEERLEN

Stagebegeleidster: Mevr. L (Liona) Pijls-Visser
Docentbegeleider: Dhr. J.C.A.C (John) Pörteners
Tweede beoordelaar: Dhr. P (Peter) de Reijke

Dennis Das | 0940933

ZUYD HOGESCHOOL | OPLEIDING PEOPLE & BUSINESS MANAGEMENT | FACULTEIT
MANAGEMENT EN RECHT | UITSTROOMPROFIEL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT |
HEERLEN, 29 JUNI 2016

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Managementsamenvatting	6
Management Summary	7
1. Inleiding	8
1.1 Sociale Werkvoorziening WOZL	8
1.2 Maatschappelijke ontwikkelingen	9
1.3 Aanleiding van het onderzoek	10
1.4 Kwaliteitsmanagement	11
1.4.1 INK-managementmodel	12
1.4.2 sqEME methodiek	12
1.4.3 Six Sigma	12
1.4.4 Lean	12
1.5 Verantwoording Lean	12
1.5.1 Conclusie	14
1.6 Doelstelling van het onderzoek	15
1.7 Probleemstelling en deelvragen	15
1.8 Opzet van het onderzoek	15
2 Theoretisch kader: LEAN-theorie	20
2.1 Lean introductie	20
2.2 Doel	22
2.3 Verspillingen	22
2.4 Lean-tools	24
2.5 Lean van theorie naar praktijk	27
2.6 Deelconclusie	28
3 LEAN in een administratieve omgeving	30
3.1 Lean in administratie	30
3.2 Verspillingen in administratie	30
3.3 De werkplek	32
3.3.1 5S methode	32
3.3.2 Ideale werkplek	33
3.4 Value Stream Mapping	34
3.5 Digitalisering	35
3.6 Deelconclusie	36
4. Huidige situatie bij WOZL	38
4.1 Processen	38
4.2 Procesbeschrijving proces "WSW-verplaatsing WOZL"	39
4.3 Systemen	39
4.4 Verspillingen in proces "WSW-verplaatsing WOZL"	40
4.5 Verbeterpunten voorbeeldproces	40
4.6 Deelconclusie	40
5. Onderzoek en onderzoeksresultaten	43
5.1 Onderzoeksmethodologie	43
5.2 Verantwoording van het interview	44
5.3 Onderzoeksresultaten	45
5.3.1 Management	46
5.3.2 Leidinggevend kader en staf	46
5.3.3 Medewerkers	47
5.4 Deelconclusie	47

6. Conclusies & Aanbevelingen	48
6.1 Conclusie	48
6.2 Aanbevelingen	49
7. Implementatieplan Lean - WOZL	51
7.1 Implementatieplan	51
7.2 Economische aspecten	53
7.2.1 Kosten	53
7.2.2 Opbrengsten/Besparingen	54
7.3 Juridische aspecten	55
7.4 Deelconclusie	55
Nawoord	57
Bronnen	58
Bijlagen	61
Bijlage I Uitwerking procesbeschrijving	61
Bijlage II Uitwerking verspillingen proces	66
Bijlage III Vragenlijsten interviews	71
Bijlage IV Uitwerking interviews	72
Medewerkers	72
Leidinggevend kader en staf	76
Management	81

Voorwoord

Voor u ligt de bachelor thesis die is geschreven ten behoeve van de opleiding People & Business Management aan het opleidingsinstituut Zuyd Hogeschool te Sittard. De stage heeft zich voltrokken in de periode van 9 februari 2015 tot en met 26 juni 2015.

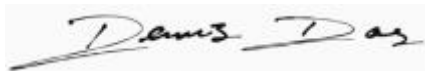
Na mijn stageperiode ben ik van 1 augustus 2015 tot en met 1 maart 2016 in dienst geweest bij WOZL als Trainee. In deze periode heb ik in samenwerking met diverse personen binnen WOZL gewerkt aan het analyseren, verbeteren en implementeren van administratieve HR-processen.

Wegens omstandigheden heeft het schrijven van de bachelor thesis vertraging opgelopen; het schrijven heeft plaatsgevonden in de periode van 14 maart 2016 tot en met 29 juni 2016.

Ik heb de periode bij Werkvoorzieningschap Oostelijk Zuid-Limburg (WOZL) als zeer prettig ervaren. Een organisatie waarin ik vanaf de eerste dag gezien werd als collega en waarbij de inbreng en mening als "nieuweling" gewaardeerd werd.

Graag wil ik van de gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken. Op de eerste plaats wil ik graag mijn stagebegeleidster Liona Pijls-Visser bedanken voor het aanbieden van een stageplek, de plezierige samenwerking en de goede ondersteuning gedurende zowel de stageperiode als de periode waarin de bachelor thesis is geschreven. Verder wil ik alle personen binnen WOZL bedanken waarmee ik heb samengewerkt en input hebben geleverd voor het tot stand brengen van de bachelor thesis.

Daarnaast wil ik John Pörteners bedanken voor de persoonlijke begeleiding en de concrete en snelle feedback.



Heerlen, 29 juni 2016

"Hierbij verklaar ik, mevrouw L. Pijls-Visser dat ik akkoord ga met de inhoud van deze bachelor thesis"

Datum: _____

Handtekening: _____

Managementsamenvatting

Deze bachelor thesis vormt het resultaat van het onderzoek naar toepassing van Lean binnen administratieve HR-processen. De probleemstelling die hierbij beantwoord wordt is:

“Kan toepassing van LEAN bijdragen aan het verbeteren van de administratieve HR-processen van WOZL?”

Veranderingen in de Nederlandse wetgeving, de inwerkingtreding van de Participatie wet en de afname van de rijkssubsidies vormen de aanleiding voor onderzoek. WOZL is hierdoor genooddzaakt efficiënter en effectiever te werken. Er is onderzocht of Lean hiervoor een geschikte methodiek is. Het onderzoek heeft zich gericht op de administratieve HR-processen. Er is een toelichting gegeven over de algemene theorie, Lean in een administratieve omgeving en het proces “WSW-verplaatsing WOZL” heeft dienstgedaan als voorbeeldproces (analyseren en theorie koppelen met praktijksituatie).

De Lean-tools bieden voldoende mogelijkheden om Lean toe te passen binnen een administratieve omgeving (kantooromgeving). De 5S methode en Value Stream Mapping zijn voorbeelden van Lean-tools die gemakkelijk toepasbaar zijn en die op korte termijn tot verbetering leiden.

Uit de analyse van het proces “WSW-verplaatsing WOZL” blijkt dat alle verspillingen in meer of mindere mate aanwezig zijn. Met name de verspillingen Wachten, Transport en Overprocessing zijn aanwezig.

Het houden van interviews heeft inzichtelijk gemaakt dat er bij het management, leidinggevend kader, staf en medewerkers voldoende draagvlak is om Lean te implementeren. Wel zijn uit de interviews belemmerende en bevorderende factoren voortgekomen om Lean te implementeren. De conclusies van deze factoren zijn:

- **Belemmerende factoren:** personeelssystemen schieten te kort of efficiënt en digitaal te werken, door de hoge gemiddelde leeftijd is er meer/eerder kans op weerstand, eilandjes cultuur, angst om werk(plek) kwijt te raken en gehecht aan huidige situatie.
- **Bevorderende factoren:** kwaliteit van processen verbeteren, professionalisering (imago verbeteren), meer werkplezier (uitdagender werk), creëren van procesflow en betere samenwerking tussen afdelingen en medewerkers verantwoordelijkheid geven.

Essentieel is het om het management een opleiding te laten volgen om de kennis over Lean te verbeteren; momenteel is de kennis onvoldoende. Bij het toepassen van Lean-tools is het van belang om medewerkers erbij te betrekken om onder andere draagvlak te creëren. De steun en aanwezigheid van het management is hierbij van belang.

De acht fasen van John Kotter zijn gebruikt om een implementatieplan te schrijven. Hierbij is per fase aangegeven wat er moet gebeuren en waarmee rekening gehouden dient te worden. Bij een implementatie komen diverse economische aspecten aan bod waaronder opleidingskosten van het management en kosten voor het aanpassen van het systeem. De opbrengsten/besparingen (capaciteit medewerkers, huisvestingskosten en print- en papierkosten) dienen het op lange(re) termijn te winnen van de kosten.

Juridische aspecten waar rekening mee gehouden dient te worden zijn het informeren van de Ondernemingsraad, zij hebben advies- en instemmingsrecht. Daarnaast laat dit zien dat WOZL transparant is in haar plannen. Wanneer sw-medewerkers boventallig zijn door toepassing van Lean wijst de cao-WSW uit dat sw-medewerker niet zomaar ontslagen kunnen worden (ontslagbescherming). Wel kan dit het proces van detacheren bevorderen.

Management Summary

This bachelor thesis is the result of research on application of Lean in administrative HR processes. The main question that will be answered here is :

"Can application of LEAN contribute to the improvement of administrative HR processes WOZL ? "

Changes in Dutch legislation, the introduction of the Participatiewet and the reduction of government subsidies are the reason for investigation. WOZL is therefore forced to work more efficiently and effectively. There is investigated if Lean is an appropriate methodology to accomplish that. The research has focused on the administrative HR processes. There is an explanation given on the general theory , Lean in an administrative environment and the process "WSW-plaatsing WOZL" has served as a model process (analyzing and linking theory with practice situation).

The Lean tools provide plenty of opportunities to apply Lean within an administrative area (office). The 5S method and Value Stream Mapping are examples of Lean tools that are easy to apply, leading to short-term improvement.

The analysis of the process "WSW-verplaatsing WOZL" shows that all the waste is more or less existed. In particular the waste: Waiting, Transport and Over processing.

Conducting interviews has made clear that, in the management, executives, staff and employees enough support implementation of Lean . Results of the interviews make clear that there are obstructive and promotional factors to implement Lean. The conclusions of these factors are:

- **Obstructive factors:** personnel systems fall short of to work efficient and digital, by the high average age there is a higher risk to resistance, , island culture , fear of losing work(place) and attached to current situation.
- **Promotional factors:** quality improvement of processes, professionalisation (better image), more job satisfaction (defiant work), creating process flow and creation of a better collaboration between departments and responsibility of employees.

It is essential that the management is going to follow a Lean-program to improve the knowledge of Lean; the currently knowledge is insufficient. By applying Lean-tools is it important to involve employees and create support. The support of the management and presence of the management is meaningful.

John Kotter distinction eight phases to write an implementation plan. Each phase indicate what should be done and what allow for implementation. There are various economic aspects that have an impact. For example the training costs of the management en costs to fit the systems. In the long(er) term the revenues/economization (capacity of employees, housing, and costs of printing and paper) should compensate against the costs.

Legal aspects allow for are to inform the Works Council. They have advisory and approval rights. Besides that, WOZL shows that it is transparent in the plans. When employees are redundant through implementing Lean they can not be dismissed. However, this can promote the process of detach.

1. Inleiding

Dit hoofdstuk dient als introductie op het onderzoek dat is uitgevoerd binnen Werkvoorzieningschap Oostelijk Zuid-Limburg (WOZL). Paragraaf 1.1 bevat een omschrijving van de organisatie. In paragraaf 1.2 worden maatschappelijke ontwikkelingen benoemd waarmee de organisatie te maken heeft en/of rekening mee dient te houden. De aanleiding van het onderzoek komt aan bod in paragraaf 1.3. Het onderwerp kwaliteitsmanagement met een toelichting op een aantal methodieken ten behoeve van kwaliteitsverbetering komt in paragraaf 1.4 aan bod, gevolgd door een verantwoording van de gekozen methodiek in paragraaf 1.5. De paragrafen 1.6, 1.7 en 1.8 hebben betrekking op de doelstelling van het onderzoek, de probleemstelling en deelvragen en de opzet van het onderzoek.

1.1 Sociale Werkvoorziening WOZL

Een Sociale Werkvoorziening is een overheidsvoorziening in Nederland op grond van de Wet Sociale Werkvoorziening (Wsw). Een Sociale Werkvoorziening biedt mensen met een arbeidshandicap een passende werkplek in een zo regulier mogelijke werkomgeving. Deze werkplek kan een beschutte werkplek zijn binnen een wsw-bedrijf, maar kan tevens op een passende plaats bij een reguliere organisatie zijn; dan spreekt men van detachering. Door de inwerkingtreding van de Participatiewet op 1 januari 2015 hebben wsw-bedrijven hun bestaansrecht verloren. De Participatiewet vervangt de Wet Werk en Bijstand (WWB), de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) en een groot deel van de Wet Werken Arbeidsondersteuning Jonggehandicapten (Wajong). Gemeenten zijn de regievoerder over deze wet geworden en WSW-bedrijven zijn de uitvoeringsorganisaties van deze wet. Concreet betekent dit dat mensen behorend tot voornoemde doelgroep niet rechtstreeks terecht komen bij WOZL. De gemeenten zijn zelf verantwoordelijk voor de deelname aan het arbeidsproces van deze mensen waardoor WOZL niet langer instroom van nieuwe wsw-medewerkers heeft.

WOZL is de uitvoeringsorganisatie van de Wsw voor een elftal gemeenten in Parkstad en in het Heuvelland. De deelnemende gemeenten zijn: Brunssum, Gulpen-Wittem, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Nuth, Onderbanken, Simpelveld, Vaals, Valkenburg aan de Geul en Voerendaal. Deze voornoemde gemeenten zijn de opdrachtgevers van WOZL. WOZL heeft een viertal locaties: een hoofdkantoor en drie beschutlocaties. Het hoofdkantoor is gelegen aan de Kloosterweg te Heerlen. De beschutlocaties bevinden zich in Heerlen (Sourethweg), Kerkrade (Wenckebachstraat) en Brunssum (Boschstraat). WOZL heeft plusminus 4.000 medewerkers in dienst (april 2016).

Missie

WOZL voert in opdracht van en in samenwerking met voornoemde gemeenten op doelmatige en efficiënte wijze trajecten uit voor mensen die behoren tot de Wsw doelgroep. Daarbij wordt deze groep ondersteund om zo regulier mogelijk passende arbeid te verrichten waarvoor betaald wordt door opdrachtgevers.

Visie

Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de re-integratie van mensen die nog kunnen werken maar die daarbij wel ondersteuning nodig hebben. Meedoen is echter voor iedereen belangrijk. Daarvoor zijn een tweetal invalshoeken te noemen: sociaal-maatschappelijk en economisch. Sociaal-maatschappelijk is het van belang dat mensen meedoen, participatie bevordert sociale stijging en voorkomt een sociaal isolement in de maatschappij.

Economisch is het van belang dat iedereen meedoet omdat, volgens de commissie Bakker de demografische ontwikkelingen laten zien dat in de nabije toekomst iedereen nodig is (Commissie Bakker (2008). *Naar een toekomst die werkt. Advies Commissie Arbeidsparticipatie*). De inzet van ieders capaciteit, ook als is deze beperkt, is nodig. De doelgroep 20-80 lukt het meestal niet om op eigen kracht de stap te zetten naar betaald werk. Er zijn voor deze mensen soms blijvende beperkingen om duurzaam te participeren.

De eisen die aan medewerkers gesteld worden door werkgevers (vacatures), matchen meestal niet meer met de mogelijkheden en competenties van de doelgroep.

Bron: WOZL (2015). *Ondernemingsplan WOZL 1 B.V. Samen werken aan inclusieve organisaties.*

Samenwerking

WOZL is gericht op het verstevigen van de samenwerking met het bedrijfsleven middels een aanpak waarmee gestructureerd en methodisch de arbeidsmarkt kan worden benaderd, vooral voor de doelgroep 20-80. Daarbij wordt er samengewerkt met het Werkgevers Service Punt (WSP) Parkstad en MVO-platform Sprinc. De klanten van WOZL opereren in diverse sectoren: van assemblage en verpakken (onder andere food- en non-foodproducten) tot administratie en schoonmaak. Een aantal bekende klanten zijn: Balanz Facilitair, DSM, RD4, Nora Banketbakkerij, Stelrad, Eagle Simrax en Invista.

Financieel resultaat 2016

De exploitatiebegroting van 2016 laat zien dat de geschatte omzet €28.198.000 bedraagt. De kosten van het verbruik van grondstoffen, inhuur en uitbesteed werk bedragen €2.828.000. De personeelskosten voor de wsw-medewerkers bedragen €3.021.000 en voor de niet-sw medewerkers €4.806.000, totale personeelskosten €7.827.000. De totale bedrijfskosten bedragen €6.165.000, bestaande uit: afschrijvingskosten, facilitaire kosten, huisvestingskosten, dienstverlening en overige bedrijfskosten. Het operationeel resultaat bedraagt €11.378.000. Het salaris van de wsw-medewerkers bedraagt €105.844.000, waarvoor €86.318.000 aan rijkssubsidie wordt ontvangen, subsidieresultaat -€19.525.000. Het nettoresultaat bedraagt na vermindering van voornoemde kosten -€8.148.000.

Bron: WOZL (2015). *Ondernemingsplan WOZL 1 B.V. Samen werken aan inclusieve organisaties.*

1.2 Maatschappelijke ontwikkelingen

Participatiewet

De ingang van de Participatiewet op 1 januari 2015 heeft ertoe geleid dat de wsw-bedrijven geen nieuwe instroom meer hebben en kennen. Met ingang van deze wet wil het kabinet dat alle mensen met een arbeidsbeperking die kunnen werken, aan het werk gaan (participeren). De overheid heeft daarom afspraken gemaakt met werkgevers om meer mensen aan het werk te helpen en dus meer banen te creëren.

Loonkosten

Door de bezuinigingen van de overheid lopen de tekorten bij de sociale werkvoorzieningen op. De belangrijkste oorzaken voor het oplopende tekort zijn te verklaren door de daling van de hoogte van de rijkssubsidie en de relatief hoge loonkosten van de sociale werkvoorziening (Hiemstra & de Vries, 2015). Robert Capel heeft in opdracht van brancheorganisatie Cedris onderzoek verricht naar hoe wsw-bedrijven het beste kunnen omgaan met voornoemde ontwikkeling. Dit onderzoek van 2013, genaamd "Optimaliseren van het Verdienvermogen" laat zien dat de loonkosten voor 75% bestaan uit het loon van de wsw-medewerkers. Bezuinigingen dienen behaald te worden bij de overige 25%; begeleiding, vastgoed, materieel en overhead (administratie, ICT, facilitaire zaken et cetera). Een onderzoek van Berenschot uit 2016 "Thermometer in uw sw-bedrijf?" laat zien dat de loonkosten in de periode van 2011 – 2014 zijn gestegen met 6,7%.

Aantal wsw-medewerkers

Het aantal wsw-medewerkers is in Zuid-Limburg bedraagt 15 per 1.000 inwoners (1,5%). Hiermee is Zuid-Limburg koploper in Nederland. Dit blijkt uit onderzoek van Berenschot uit 2016. In totaal telde Nederland op 1 januari 2015 103.000 wsw'ers. De laatste jaren lag het aantal wsw'ers rond de 100.000. De afgelopen vijf jaar stroomden vrijwel evenveel mensen in als uit, tussen de 5 en 8 duizend per jaar.

In 2014 stroomden 7.500 mensen de Wsw in, een derde hiervan kwam vanuit de bijstand, eveneens een derde kwam van een arbeidsongeschiktheidsuitkering. Van de mensen die in dat jaar uitstroomden zat 90% na de Wsw zonder werk. Bijna twee derde van de mensen die eind vorig jaar via de Wsw werkten zijn 45 jaar of ouder (CBS, 2014).

Detacheren - van binnen naar buiten

Uit cijfers van brancheorganisatie Cedris blijkt dat het aantal wsw-medewerkers die werkzaam zijn bij reguliere werkgevers is verdubbeld in de laatste tien jaren. Van de 100.000 wsw-medewerkers zijn er 37.000 werkzaam bij reguliere werkgevers. Het formele werkgeverschap en de administratieve zaken ligt bij het wsw-bedrijf.

Samenwerking met werkgevers en regionale samenwerking.

Door de beweging te maken van binnen naar buiten is detacheren belangrijker dan ooit. Om dit te realiseren is samenwerking met werkgevers van belang. Een samenwerkingsverband met het zogenoemde Werkgevers Service Punt (WSP) Parkstad, Parkstadgemeenten, WOZL en het UWV Werkbedrijf is in het leven geroepen om het detacheren van wsw-medewerkers te vergemakkelijken. De doelgroep 20-80 en de overige doelgroepen van de Participatiewet vertonen veel overeenkomsten, waardoor het logisch is de synergie te zoeken in een uniforme aanpak voor de werkgevers in de regio Parkstad. De regionale arbeidsbenadering wordt vormgegeven in nauwe samenwerking en afstemming met MVO-platform Sprinc, WSP Parkstad, UWV Werkbedrijf, het Regionale Werkbedrijf en gemeenten. Het doel is om met deze aanpak maximale omstandigheden te creëren om de banenafspraken te kunnen realiseren en mensen uit de doelgroep 20-80 duurzaam te kunnen plaatsen.

Bron: WOZL (2015). *Ondernemingsplan WOZL 1 B.V. Samen werken aan inclusieve organisaties.*

1.3 Aanleiding van het onderzoek

De aanleiding voor het onderzoek zijn de veranderingen in de Nederlandse wetgeving rondom de sociale werkvoorziening en de impact hiervan op WOZL. WOZL is de afgelopen jaren geconfronteerd met diverse veranderingen waaronder het faillissement van Licom nv, de overname van een aantal activiteiten door WOZL, de invoering van de Participatiewet en de keuzes die de gemeenten als regievoerder maken. Per 1 januari 2015 is de Participatiewet ingevoerd. Deze wet vervangt de Wet Werk en Bijstand (WWB), de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) en een groot deel van de Wet Werk en Arbeidsondersteuning Jonggehandicapten (Wajong). De nieuwe wet heeft als doel om zoveel mogelijk mensen met of zonder arbeidsbeperking regulier arbeid te laten vinden en uit te voeren. De invoering van de Participatiewet heeft ervoor gezorgd dat gemeenten de regie krijgen en wsw-bedrijven zoals WOZL de uitvoeringsorganisaties zijn geworden.

Per 1 januari 2015 is het bestaansrecht van wsw-bedrijven verdwenen; er vindt geen instroom meer plaats. Daarnaast gaan gemeenten eisen om de huidige doelgroep, waar wel nog mogelijkheden zijn, zoveel mogelijk buiten de muren van de sociale werkvoorziening te plaatsen. Dit betekent dat de huidige doelgroep van WOZL indien mogelijk, buiten de muren van de sociale werkvoorziening geplaatst moet worden. WOZL is zich aan het voorbereiden op deze verandering en heeft daardoor een nieuwe strategie aangenomen. In de strategienota van 2015 tot 2018 wordt rekening gehouden met komende ontwikkelingen in het perspectief van WOZL. De nieuwe strategie luidt als volgt: "Werken is ontwikkelen en participeren".

Een andere verandering is de hoogte van de rijkssubsidies. Deze bedroeg in 2007 €27.000 per wsw-medewerker en zal tot 2020 geleidelijk afnemen naar €22.700 (Vereniging van Nederlandse Gemeenten (2014). *VNG reactie op de participatiewet*. Den Haag). Dit betekent dat de subsidie inkomsten afnemen en de financiële tekorten groter worden. Volgens Gerard Reezigt, adviseur bij Lysias Consulting Group is het anders organiseren van de sociale werkvoorziening het overwegen waard om de financiële tekorten van de sociale werkvoorziening te beperken.

De bovengenoemde ontwikkelingen zijn niet beïnvloedbaar door WOZL waardoor de organisatie hier simpelweg mee heeft te (over)leven. De ontwikkelingen hebben geleid tot veranderingen in de organisatie van WOZL. Om de financiële tekorten te beperken heeft WOZL als doel de inkomsten te vergroten door het detacheren van medewerker, oftewel het te werk stellen van wsw-medewerker bij reguliere werkgevers waarvoor een vergoeding wordt ontvangen.

Het detacheren van wsw-medewerkers heeft als gevolg dat de personeelsbezetting op WOZL-locaties afneemt, zo ook op het hoofdkantoor waar de ondersteunende afdelingen zijn gevestigd. De personeelsbezetting van de administratieve HR-afdeling is onlangs met plusminus 25% verminderd. Dit betekent dat de werkzaamheden op de voornoemde afdeling met plusminus 75% van de oorspronkelijke personeelsbezetting uitgevoerd worden.

Wellicht ontstaat nu het idee dat er een bezuinigingsmaatregel zit aan te komen om kosten te beperken en die wordt verpakt onder een aantrekkelijke naam zoals "slimmer werken". Uiteraard kan "slimmer werken" leiden tot een kostenbesparing, echter dit is niet de insteek van dit onderzoek. De intentie die ten grondslag ligt aan het slimmer werken is onder andere het verbeteren van de kwaliteit en de efficiëntie. Dit ligt in lijn met de veel voorkomende redenen voor overheidsinstellingen om slimmer te werken, namelijk: klantgerichtheid, professionaliteit en kwaliteit, efficiëntie, leren en verbeteren en integraliteit en samenwerken (Huguenin, Binnerts & van Gestel, 2009). Uit de SWOT-analyse van WOZL blijkt dat er geen sprake is van een resultaatgerichte cultuur, dat er een pessimistische en passieve houding heerst, er te lang is vastgehouden aan "het oude denken" en dat er nauwelijks sturing aanwezig is op processen en mensen.

Er wordt kritisch gekeken naar de huidige manier van werken, waarbij WOZL onderzocht wil hebben welke methodiek geschikt is om de huidige werkzaamheden (processen) in kaart te brengen, te analyseren en vervolgens te verbeteren. Dit alles met het oog op het verbeteren van de kwaliteit van werkzaamheden en de efficiëntie en effectiviteit waarmee dit gebeurt.

1.4 Kwaliteitsmanagement

Zoals in paragraaf 1.3 beschreven, wordt er in het onderzoek onderzocht welke methodiek geschikt is om de huidige werkzaamheden (processen) in kaart te brengen, te analyseren en vervolgens te verbeteren. Dit alles met het oog op het verbeteren van de kwaliteit van werkzaamheden en de efficiëntie en effectiviteit waarmee dit gebeurt.

Al snel kan hiermee de link worden gelegd met kwaliteitsmanagement. Kwaliteitsmanagement wil zeggen: het bezighouden met het optimaliseren van product, productieproces, dienst of organisatie (Wentink, 2014). Kwaliteitsmanagement is geen afgebakend gebied, het komt terug in alle delen van het management van een organisatie. Het verbeteren van de kwaliteit is iets waar een organisatie op kan sturen, waarbij de klant centraal staat.

Kwaliteitsmanagement houdt zich bezig met het verbinden van de verschillende bedrijfsonderdelen die output leveren aan het uiteindelijke eindresultaat. De kwaliteitsmanager houdt de organisatie 'scherp' en stelt de klant in de (bedrijfs)processen centraal. De kwaliteitsmanager is continu op zoek naar verbeteracties en is gericht op innovaties en het implementeren hiervan. Kwaliteitsmanagement is geen onderdeel op zichzelf, maar dient een geïntegreerd geheel te zijn in de totale bedrijfsvoering.

Gedurende de jaren zijn er tal van kwaliteitsmethodieken en kwaliteitstheorieën bedacht. Enkele voorbeelden worden kort en bondig toegelicht waarna er een toelichting volgt welke methodiek/theorie binnen het onderzoek van toepassing is.

1.4.1 INK-managementmodel

Het INK-model is een breed gebruikt managementmodel en is bedoeld voor organisaties om een zelfevaluatie uit te voeren. Met behulp van het INK-model wordt de volwassenheid van een organisatie bepaald en verbeterpunten geïdentificeerd. Het model helpt de organisatie om te focussen op gebieden waar verbeteringen mogelijk zijn. Er worden een tiental aspecten onderscheiden die bepalend zijn voor het succes van een organisatie, verdeeld over twee gebieden: organisatie en resultaat. Het INK-model wordt veelal gebruikt door managementteams en leidinggevendenden (Donders en Stoker, 2012).

1.4.2 sqEME methodiek

SqEME Procesmanagement is een volwassen methode voor het herkennen, ontwerpen, beheersen, managen en verbeteren van processen in uw organisatie. De methode helpt de bedrijfsvoering in kaart te brengen en procesgericht te managen, waarbij processen vanuit een viertal invalshoeken worden bekeken (Oosten, 2007).

1.4.3 Six Sigma

Six Sigma is ontwikkeld vanuit de invalshoek kwaliteitsmanagement, en reduceert de variatie in productie- en bedrijfsprocessen. Doel is om de kans zo groot mogelijk te maken, dat producten of diensten in overeenstemming zijn met de klant-verwachtingen. De term Six Sigma (6σ) verwijst naar een foutkans van slechts 0,00034%. Six Sigma is ontwikkeld binnen Motorola in de VS. Snel daarna werd General Electrics één van de belangrijkste. Typisch is dat de verbeterprojecten financieel meetbare resultaten opleveren, waarvan de omvang van tevoren al kan worden ingeschat (Kastle, 2013).

1.4.4 Lean

Lean kent zijn oorsprong in de productieomgeving en heeft als doel de efficiency binnen organisaties te verbeteren. Vandaag de dag wordt Lean (succesvol) toegepast binnen diverse sectoren. Deze methodiek wordt ondersteund door verschillende tools die de Lean-methodiek inbedden in organisaties. Een kenmerkend van deze methodiek is de rol die medewerkers spelen bij het laten slagen van Lean. Daarnaast is Lean laagdrempelig en voor iedereen binnen de organisatie toegankelijk, door toepassing van diverse Lean-tools.

1.5 Verantwoording Lean

Binnen dit onderzoek is de keuze gemaakt om de methodiek van Lean te hanteren.

Lean is een “hands-on” benadering waarbij iedereen, van leidinggevendenden tot medewerkers op de werkvloer, wordt betrokken, er is sprake van grote mate van toegankelijkheid. Diverse instrumenten zijn toepasbaar om Lean binnen de organisatie te implementeren; deze komen verderop in het onderzoek aan bod.

Lean kent zijn oorsprong in de productieomgeving maar kent vandaag de dag toepassing in diverse sectoren. Voorbeelden zijn de commerciële en publieke sector, zorginstaties, financiële instellingen, IT, Retail en de overheid. Hoewel de associatie van Lean met productie sterk is wordt die associatie steeds minder.

Organisaties die starten met Lean doen dat veelal op kleine schaal. John Kotter, Amerikaans bedrijfskundige, noemt dit de best practice om Lean in te bedden in organisaties. Begin klein, met support en de daarbij behorende visie van het management en zorg ervoor dat dat steeds verder uitbreidt. Lean opstarten met aandacht in de vorm van een programma, ondersteund door externe hulp. En die externen moeten zich zo snel mogelijk overbodig maken doordat zij de Lean-filosofie, de kennis en ervaring overbrengen op de organisatie.

WOZL behoort tot een dienstverlenende organisatie. Diverse onderzoeken laten zien dat Lean toepasbaar is binnen dienstverlenende organisaties; er worden positieve resultaten behaald.

Enkele resultaten uit deze onderzoeken komen aan bod, gevold door een aantal praktische voorbeelden met behaalde resultaten door toepassing van Lean in de dienstverlening. Er is geen specifieke literatuur of specifiek onderzoek beschikbaar over toepassing van Lean in de sociale werkvoorziening.

Onderstaande onderzoeken en voorbeelden tonen de successen aan van toepassing van Lean binnen zowel de overheid als zorg.

Onderzoeken

Overheid

A+O fonds Gemeenten heeft in 2013 onderzoek gedaan naar de effecten van Lean binnen gemeenten. Uit dit onderzoek komt naar voren dat Lean binnen gemeenten werkt, maar brengt zowel positieve als negatieve gevolgen met zich mee. Dat medewerkers het prettig vinden om hun mening te geven over het werk dat ze doen is een positief gevolg evenals dat voor de organisatie inzicht wordt verkregen in de verschillende stappen van een proces. De nieuwe denkwijze, zoals Lean wordt getypeerd, kost veel tijd en energie naast de dagelijkse werkzaamheden. Belangrijk is het om aandacht te besteden aan de borging, wanneer dit niet gedaan wordt, vallen medewerkers snel terug in oude routines. Vanuit het onderzoek is naar voren gekomen dat het betrekken van medewerkers van groot belang is om Lean tot diep in de organisatie door te laten dringen en medewerkers vertrouwd te maken met de nieuwe werkwijze.

Zorg

Morgens heeft in 2014 onderzoek gedaan naar de status van Lean in de Nederlandse ziekenhuissector. De belangrijkste conclusie is dat vrijwel alle ziekenhuizen in Nederland op serieuze wijze bezig zijn met Lean als verbeterinstrument en dat ze de ambitie hebben om een Lean Organisatie te worden. Uit het onderzoek blijkt dat het verhogen van de cliënt- en medewerkerstevredenheid een reden is om Lean toe te passen en de zorg efficiënter inrichten om bepaalde producten weer winstgevend te maken of te houden. Andere resultaten die worden genoemd zijn kortere doorlooptijd, minder werkvoorraad en betere samenwerking. Bijkomend voordeel van de Lean systematiek is dat het medewerkers handvatten biedt hoe zij praktisch kunnen verbeteren. Ook bij dit onderzoek wordt het betrekken van medewerkers als succesfactor gezien om Lean toe te passen.

Voorbeelden

Gemeente Tynaarlo

De gemeente Tynaarlo is in 2010 onder leiding van Marco Gonlag (processpecialist) een verbetertraject gestart met behulp van toepassing van Lean. De belangrijkste vraag voor Lean volgens Gonlag is: "Wat kun je weghalen zonder dat je het door hebt?" Door toepassing van Lean is de doorlooptijd van een bouw- of milieuvergunning van zestig dagen teruggebracht naar dertig dagen, het verstrekken van een sportsubsidie duurt geen weken meer maar enkele dagen en het opstellen van de jaarrekening duurt vier weken korter. De tijdwinst heeft niet geleid tot ontslagen, wel is er sinds 2010 minder personeel aangenomen en is het takenpakket van de ambtenaren uitgebreid.

Gemeente Haarlemmermeer

De gemeente Haarlemmermeer wil behoren tot de beste servicegemeenten van Nederland. De gemeente telt ongeveer 145.000 inwoners en is tevens de plaats waar luchthaven Schiphol gevestigd is. Dagelijks zetten 1.000 medewerkers zich in voor de producten en diensten van de gemeente. De processen kunnen altijd sneller en slimmer, volgens de organisatie. Het verbetertraject is gestart onder de naam "Slimmer", onder leiding van David Koppes. Vanuit het verbetertraject de mensen en zo de organisatie in beweging brengen was een belangrijk aspect. De manier van denken is veranderd van regel geleid naar klantgericht. De gemeente richtte een eigen academy op (Lean Academy) waar medewerkers en managers

worden opgeleid met de kennis en werkwijzen van Lean. Volgens Koppes is betrokkenheid van het management een kritische succesfactor.

Zorgsector

Het St. Elisabeth ziekenhuis in Tilburg heeft Lean Thinking niet enkel toegepast om efficiënter te werken, maar zorgt er ook dat het ziekenhuis sneller kan inspelen op de omgeving; de processen verlopen vraag gestuurd waardoor de wachttijden afnemen.

Uit onderzoek blijkt dat verpleegkundige 31% tot 34% van hun tijd besteden aan lopen. Om te de mogelijkheden te bekijken of dit beter kan, heeft Marc Rouppe van der Voort een promotieonderzoek verricht. Een voorbeeld dat wordt gegeven is het maken van een vervolgspraak op de afdeling oncologie. Stel de patiënt krijgt de opdracht om een afspraak te maken over drie weken, maar bij de balie blijkt dat dit niet kan. Dit werd dan genoteerd, en dan kreeg de patiënt de mededeling dat een brief zou volgen. Daarna werd dan contact opgenomen met de secretaresse en later weer met de teamleider, om te kijken of extra capaciteit voor een dagdeel kon worden ingepland. Lukte dat, dan werd de patiënt gebeld. Als die niet kon, begon de cirkel weer van voren af aan. Dit verschijnsel bleek 1.000 keer paar jaar voor te komen. Het betreffende proces werd middels een Value Stream Mapping (VSM) in kaart gebracht, met als doel een slimmere afhandeling te bedenken.

Op de afdeling Medisch Microbiologisch Laboratorium & Immunologie is er met een camera met monstербuisje gevolgd, op de route naar het lab. Het buisje bleek 99,3% van de tijd stil te staan, en daarnaast waren er 0,4% handelingen die geen waarde toevoegden. De tijd waarin daadwerkelijk werd geanalyseerd was slechts 0,3%. Daarnaast werden de werkplekken overzichtelijker gemaakt door toepassing van de 5S methode van Lean.

1.5.1 Conclusie

Lean heeft een grote mate van toegankelijkheid voor alle medewerkers binnen een organisatie. Ondanks dat Lean zijn oorsprong kent in de productieomgeving is de methodiek eveneens toepasbaar in andere sectoren waaronder de dienstverlening zoals de overheid en de zorg. Klein beginnen met Lean wordt gezien als de beste manier om Lean uiteindelijk in te bedden in de organisatie. Onderzoek binnen de overheid laat zien dat medewerkers het prettig vinden om hun mening te geven over het werk dat ze doen. Er wordt aangegeven dat borging van Lean van belang is om de kans op het terugvallen in oude routines zo klein mogelijk te houden. Binnen de zorg laat onderzoek zien dat toepassing van Lean leidt tot een hogere cliënt- en medewerkerstevredenheid. Andere voordelen zijn kortere doorlooptijden, minder werkvoorraad en een betere samenwerking. Een succesfactor om Lean toe te passen is het betrekken van medewerkers.

Toepassing van Lean binnen de overheid heeft geresulteerd in:

- Terugbrengen van doorlooptijden van bijvoorbeeld vergunningen;
- Tijdwinst heeft niet geleid tot ontslagen maar tot een uitgebreider takenpakket; en
- Eigen academy waar medewerkers en managers worden opgeleid met de kennis en werkwijzen van Lean.

In de zorg heeft Lean geresulteerd in:

- Minder tijd besteed aan lopen;
- Minder lange wachttijden; en
- Overzichtelijke werkplekken.

1.6 Doelstelling van het onderzoek

Het eindresultaat van dit onderzoek is tweeledig. Enerzijds vormt het een adviesstuk over Lean waarbij er een toelichting gegeven wordt wat Lean is en hoe Lean kan worden ingezet, aangevuld met een analyse over een bestaand proces binnen de organisatie. Anderzijds vormt (een deel van) het onderzoek een actieplan; een implementatieplan/stappenplan dat laat zien hoe Lean ingebed kan worden in de organisatie.

1.7 Probleemstelling en deelvragen

De probleemstelling die bij dit onderzoek gesteld is luidt als volgt:

“Kan toepassing van LEAN bijdragen aan het verbeteren van de administratieve HR-processen van WOZL?”

Om een goed antwoord te kunnen geven op bovengenoemde probleemstelling, zullen de volgende deelvragen worden beantwoord:

1. Wat zijn de mogelijkheden van Lean?
2. Hoe kan Lean worden ingezet in een kantooromgeving om administratieve processen te verbeteren?
3. Hoe wordt er op dit moment gewerkt binnen het proces “WSW-verplaatsing WOZL”?
4. Welke verspillingen komen naar voren binnen het proces “WSW-verplaatsing WOZL”?
5. Is er binnen WOZL draagvlak om Lean te implementeren?
6. Hoe ziet een mogelijke implementatie van Lean binnen WOZL eruit?
7. Met welke economische en juridische aspecten dient de organisatie rekening te houden bij de implementatie?

1.8 Opzet van het onderzoek

Door Baarda (2014) en Verhoeven (2011) wordt een tweetal soorten methoden van onderzoek onderscheiden: kwalitatief onderzoek en kwantitatief onderzoek.

Kwalitatief onderzoek

In het geval van een open onderzoeksvraag wordt kwalitatief onderzoek verricht. De onderzoeksvraag is in dit geval breed en de voorkennis is relatief gering. Bij kwalitatief onderzoek gaat het vooral om het verkrijgen van inzichten en minder om harde, getalsmatig onderbouwde, feiten. In een kwalitatief onderzoek vindt men vooral beschrijvingen en vrijwel geen numerieke tabellen of grafieken. In een kwalitatief onderzoek vormen uitgewerkte gespreks- of observatieverslagen het uitgangspunt van de analyse.

Er zijn verschillende opvattingen over kwalitatief onderzoek en er zijn daarbij ook verschillende vormen van kwalitatief onderzoek. De meest gangbare opvatting van kwalitatief onderzoek is dat de onderzoeker zich openstelt voor hetgeen deze in het onderzoeksveld tegenkomt. De onderzoeksgegevens die de onderzoeker analyseert bij kwalitatief onderzoek zijn meestal teksten. Dat kunnen uitgetypte interviews zijn, maar ook observatieverslagen.

Kwantitatief onderzoek

Als de onderzoeksvraag smal is en de onderzoeker weet wat inhoudelijk verwacht kan worden bij interviews en/of observaties, wordt meestal kwantitatief onderzoek verricht. Het antwoord op de vragen is meestal vooraf al bekend bij kwantitatief onderzoek. Zoals de naam al zegt zijn de onderzoeksdata getallen.

Ongeacht de methoden van onderzoek dient in alle gevallen controleerbaar te zijn hoe de onderzoeker tot zijn conclusie is gekomen. Voor kwalitatief onderzoek is dat wat lastiger dan bij kwantitatief onderzoek. De werkwijze dient hierbij transparant te zijn; ook wel de verifieerbaarheidseis genoemd. Onderzoekers vermelden in de bijlagen de interview- en observatieverslagen en geven in de tekst met voorbeelden aan hoe ze die geanalyseerd

hebben. Bij kwantitatief onderzoek dient het onderzoeksverslag zo gemaakt te zijn dat iemand anders in staat is het onderzoek over te doen; dit wordt ook wel de reproduceerbaarheidseis genoemd.

Deskresearch en fieldresearch

Bij een onderzoek kan gebruik gemaakt worden van deskresearch en fieldresearch (Verhoeven, 2011). Bij deskresearch wordt bestaand materiaal geraadpleegd via websites, literatuur, databanken en/of artikelen. Bij fieldresearch wordt nieuwe informatie verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd. Hierbij gaat het om informatie waarnaar de onderzoeker zelf onderzoek heeft verricht; ook wel empirisch onderzoek genoemd (Verhoeven, 2011).

Onderzoeksaanpak

Dit onderzoek wordt een kwalitatief onderzoek (Baarda, 2014), waarbij gebruik wordt gemaakt van zowel deskresearch als fieldresearch (Verhoeven, 2011). Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek omdat er informatie verkregen wordt bij verschillende functionarissen binnen WOZL. Deze informatie heeft betrekking op achterliggende motivatie, meningen, wensen en behoeften rondom de thematiek zoals beschreven in het vorig hoofdstuk. Een kwalitatief onderzoek draagt bij aan het laten meedenken van de geïnterviewde over mogelijke verbeterpunten rondom het thema.

Hieronder wordt per deelvraag een toelichting gegeven welke methoden en technieken van onderzoek worden toegepast. Aan het eind van iedere deelvraag wordt de te gebruiken literatuur vermeld.

Deelvraag 1: Wat zijn de mogelijkheden van Lean?

Deelvraag 2: Hoe kan Lean worden ingezet in een kantooromgeving om administratieve processen te verbeteren?

Lean is een ruim begrip dat alvorens er mee aan de slag kan worden gegaan enige uitleg en toelichting nodig heeft, met behulp van deskresearch (literatuuronderzoek). Er volgt een uitleg over de mogelijkheden van Lean en hoe volgens de Lean-filosofie processen verbeterd kunnen worden. Er komen diverse tools van Lean aan bod waarmee processen kunnen worden verbeterd. Daarnaast worden randvoorwaarden genoemd die als onmisbaar worden ervaren om Lean te kunnen zijn.

- Assen, van M. (2014). *Handboek Lean Management. Aanpak, concepten en modellen voor het succesvol toepassen van Lean*. Amsterdam: Academic Service
- Brophy, A. (2013). *Lean*. Schiedam: Mainpress bv
- Hauser, O. & I. Smolders (2013). *Lean tenminste houdbaar tot*. Utrecht: &samhoud Nederland bv
- Hoek, J.W. & M. Koopmans (2014). *Kennismaken met Lean*. Amsterdam: Academic Service
- Huguenin, P. & D. Binnerts (2013). *Een Lean overheid. Lean Management voor overheidsorganisaties*. Rotterdam: ODINTAKT
- Matthijssen, P. & A. Jong (2013). *Werken met Lean*. Enschede: BiZZdesign Academy bv
- Sayers, N. & B. Williams (2013). *Lean voor Dummies*. Amersfoort: BBNC uitgevers bv
- Wiegel, V. & J. Maes (2015). *Succesvol Lean*. Amsterdam: Pearson Benelux bv

Deelvraag 3: Hoe ziet het huidige proces “WSW-verplaatsing WOZL”?

Deelvraag 4: Welke verspillingen komen naar voren binnen het proces “WSW-verplaatsing WOZL”?

Alvorens er wordt ingegaan op het proces “WSW-verplaatsing WOZL” volgt een toelichting op wat een proces daadwerkelijk is, welke niveaus van procesbeschrijving er worden onderscheiden en wat de noodzaak is van procesbeschrijving. Om de huidige situatie van het voornoemde proces inzichtelijk te maken wordt er gebruik gemaakt van de actuele procesbeschrijving; deze is volledig toegankelijk voor de onderzoeker. Vervolgens worden de verspillingen, zoals deze door Lean worden onderscheiden, in kaart gebracht bij de huidige situatie.

- Bakker, R. & T. Hardjono (2013). *Horizontaal organiseren: Horizontaal en procesgericht denken, construeren, besturen en samenwerken*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet Management bv
- Boxel, van T., Korstjens J., Leeftink, B., Paape, L. & Paur, M. (2010). *Serie Beheersen van bedrijfsprocessen: De kern van de administratieve organisatie*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Dorr, D. (2009). *Presteren met processen*. Deventer: Vakmedianet Management bv
- Evers, H. & C. Kars (2011). *Praktijkboek Procesmanagement*. Delft: Eburon
- Wentink, T. (2007). *Kwaliteitsmanagement, bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers

Deelvraag 5: Is er binnen WOZL draagvlak om Lean te implementeren?

Voorafgaand aan een implementatie is het van belang om onderzoek te doen naar het draagvlak van Lean en aanverwante zaken. Binnen het onderzoek wordt er met een aantal functionarissen gesproken: managementleden, leidinggevende, staf en medewerkers. Bij de gesprekken wordt er gebruikt gemaakt van een aantal vooraf opgestelde vragen. Het doel van deze gesprekken is een beeld schetsen met welke zaken rekening gehouden dient te worden met een mogelijke implementatie. Binnen het onderzoek wordt er een tweedeling gemaakt tussen enerzijds het management, leidinggevend kader en staf en anderzijds de medewerkers. Voorbeeldvragen die aan bod komen tijdens de gesprekken kunnen zijn:

- “Bent u bekend met het Lean gedachtegoed?”;
- “Wat is volgens u de betekenis van Lean?”;
- “Welke rol ziet u voor uzelf bij het inbedden van Lean binnen WOZL?”; en
- “Wat zijn de bevorderende en belemmerende factoren binnen WOZL om Lean in te bedden in de organisatie?”

Dit soort vragen worden gesteld aan het management, leidinggevend kader en staf. Deze vragen geven een beeld van Lean op strategisch en tactisch niveau.

Bij de medewerkers worden vragen gesteld die betrekking hebben op hun dagelijkse werkzaamheden en hebben meer betrekking op Lean op operationeel niveau. Voorbeeldvragen die aan bod komen tijdens de gesprekken kunnen zijn:

- “Wordt er binnen de organisatie tijd vrij gemaakt om dagelijkse werkzaamheden te verbeteren en te bespreken?”;
- “Zijn naar uw mening alle handelingen/activiteiten die u verricht noodzakelijk?”;
- “Draagt u eventuele knelpunten/verbeterpunten aan bij de leidinggevende?” en
- “Vindt u het belangrijk om te weten wat een andere afdeling doet?”

- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek. Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Baarda, B. & M. De Goede (2012). *Basisboek methoden en technieken. Kwantitatief praktijkgericht onderzoek op wetenschappelijke basis*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Migchelbrink, F. (2012). *Projectmatig werken en onderzoek. Een handleiding voor professionals in onderwijs, zorg, welzijn en wonen*. Amsterdam: SWP Uitgeverij bv.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers

Deelvraag 6: Hoe ziet een mogelijke implementatie van Lean binnen WOZL eruit?

Lean is een manier van denken, waarin continu verbeteren centraal staat; ook wel Lean Thinking genoemd (Womack & Jones, 1996). Dit is in feite een verandering van de manier van denken en werken. Veranderingen brengen van nature weerstand met zich mee (Kotter & Schlesinger, 1979). De oorzaak en reden van weerstand kunnen per persoon verschillen. Rosabeth Moss Kanter, professor aan de Harvard Business School noemt diverse redenen waarom mensen weerstand bieden bij veranderingen: verlies aan controle, te veel onzekerheid, alles lijkt anders, zorgen over competenties en gevoelens/ervaringen uit het verleden.

Het moge duidelijk zijn dat een veranderingen van de manier van denken en werken niet van vandaag op morgen in een organisatie kan plaatsvinden. Het zogenoemd implementeren van een verandering vergt tijd. Uit onderzoek blijkt dat maar liefst 70% van verandertrajecten mislukt. Dit heeft vaak te maken met het probleem dat medewerkers binnen de organisatie (nog) weerstand koesteren tegen de betreffende verandering. De beoogde verandering kan hiermee stagneren of zelfs mislukken. De weerstand lijkt het daarmee te winnen van het draagvlak voor een verandering. Met draagvlak wordt bedoeld dat men goedkeuring en ondersteuning verwerft. Voor het creëren van draagvlak wordt in de literatuur een aantal aspecten benoemd: het tijdig informeren van medewerkers, laat medewerkers actief deelnemen aan het veranderingsproces, begrijp de weerstand, overtuigen van medewerkers en vraag feedback aan betrokkenen.

Het implementeren van veranderingen vindt meestal plaats in een aantal fasen. John Kotter hanteert een acht fasen proces voor verandering. In andere literatuur wordt er grofweg een driedeling gemaakt: bewustwording van de pijn, gezamenlijk een nieuwe werkelijkheid creëren en implementatie onder intensieve begeleiding (Berkman & van der Schaaff, 2013). Kurt Lewin noemt dit: unfreeze, moving en freezing.

Een stappenplan biedt handvaten om het implementeren van (het) Lean (gedachtegoed) met succes te laten verlopen.

- Akker, van den J. (2012). *Best practice - Verandermanagement in organisaties*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- Boonsta, J. (2014). *Verandermanagement*. Amsterdam: Business Contact
- Caluwé, L. de & H. Vermaak (2006). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Alphen a/d Rijn: Vakmedianet Management
- Kotter, J. & H. Rathgeber (2006). *Onze ijsberg smelt! Succesvol veranderen in moeilijke omstandigheden*. Amsterdam: Business Contact

Deelvraag 7: Met welke economische en juridische aspecten dient de organisatie rekening te houden bij de implementatie?

Binnen het onderzoek komen economische aspecten en juridische aspecten aan bod. Bij economische aspecten kan men denken aan de kosten van training, kosten van bijeenkomsten die gerelateerd zijn aan Lean. Hierin worden ook het aantal verloren werkuren meegenomen; tijd dat het reguliere werk niet uitgevoerd wordt maar waarvoor wel salaris wordt betaald. Dit wordt in kaart gebracht met behulp van de theorie van human resource accounting. Bij Human Resource Accounting wordt gekeken naar de invloed van het Human Resource Management (personeelsbeleid) op de winstgevendheid van een organisatie. Het personeelsbeleid wordt op die manier bedrijfseconomisch meegerekend als kostenfactor van een organisatie. Op deze manier wordt, met behulp van verschillende methoden en technieken, het personeel en het personeelsbeleid, financieel gewaardeerd.

Binnen het implementatieplan worden de juridische aspecten meegenomen die betrekking hebben om medewerkers. Denk hierbij aan de invloed van de Ondernemingsraad en de mogelijkheden die er zijn wanneer blijkt dat door toepassing van Lean medewerkers boventallig blijken te zijn.

Potting, K. (2009). *Personeelsmanagement nader becijferd*. Bussum: Uitgeverij Coutinho bv

Schematische weergave methoden en technieken van onderzoek per deelvraag:

Deelvraag	Methoden en technieken
1. Wat zijn de mogelijkheden van Lean?	Literatuuronderzoek
2. Hoe kan Lean worden ingezet in een kantooromgeving om administratieve processen te verbeteren?	Literatuuronderzoek
3. "Hoe ziet het huidige proces "WSW-verplaatsing WOZL"?"	Half-gestructureerde interviews (fieldresearch) en deskresearch
4. Welke verspillingen komen naar voren binnen het proces "WSW-verplaatsing WOZL"?"	Half-gestructureerde interviews (fieldresearch) en Literatuuronderzoek
5. Is er binnen WOZL draagvlak om Lean te implementeren?	Half-gestructureerde interviews (fieldresearch)
6. Hoe ziet een mogelijke implementatie van Lean binnen WOZL eruit?	Literatuuronderzoek en fieldresearch
7. Met welke economische en juridische aspecten dient de organisatie rekening te houden bij de implementatie?	Fieldresearch en Literatuuronderzoek

2 Theoretisch kader: LEAN-theorie

De organisatie streeft naar een hogere kwaliteit, efficiëntie en effectiviteit van haar administratieve HR-processen. Dit hoofdstuk geeft antwoord op deelvraag 1: Wat zijn de mogelijkheden van Lean? Paragraaf 2.1 wordt er uitgelegd wat Lean is en waarom Lean toegepast kan worden en het ontstaan van Lean. In paragraaf 2.2 wordt er gekeken naar het doel dat Lean heeft, met andere woorden: wat moet er bereikt worden? De verspillingen die er binnen Lean worden onderscheiden komen aan bod in paragraaf 2.3 gevolgd door de tools die Lean biedt om Lean toe te passen in paragraaf 2.4. In paragraaf 2.5 wordt er gekeken hoe Lean op de werkvloer in praktijk kan worden gebracht. Tot slot volgt er in de laatste paragraaf 2.6 een deelconclusie.

2.1 Lean introductie

Wat is Lean (niet)?

Lean is een collectieve denkwijze om verspilling op methodische wijze in de kiem te smoren en tegelijkertijd waarde te maximaliseren (Brophy, 2013). Teeuwen (2012) definieert Lean als een managementfilosofie die erop gericht is om toegevoegde waarde te creëren voor de klant en verspillingen, activiteiten die geen toegevoegde waarde leveren, uit processen te elimineren. Door deze “slanke productie” kan de kwaliteit van producten en diensten omhoog en de kosten omlaag. Om dit te kunnen realiseren is het nodig dat medewerkers overstappen van een focus op de dagelijkse werkzaamheden naar een tweeledige focus op hun werkzaamheden en de motivatie om hun werk nog beter te doen. Dit houdt in dat medewerkers goed moeten nadenken over hun werk, om inzicht te krijgen in problemen en te leren hiervoor betere methoden te ontwikkelen.

Lean is een gedachtegoed dat niet van vandaag op morgen geïmplementeerd kan worden. Het ultieme doel is dat iedereen in de organisatie, van directie tot werkvloer doordrongen is van Lean en vanuit de Lean-gedachte naar eigen werkzaamheden kijkt. Het ideaalbeeld is dat iedere dag, in ieder proces, door iedereen wordt verbeterd (Sayer & Williams, 2014).

Waarom Lean?

Er zijn voor organisaties verschillende beweegredenen om Lean toe te passen. Lean kan leiden tot een kostenbesparing, maar het is meer dan dat. Lean kan een middel zijn om medewerkers slimmer/breder in te zetten, om zo veel mogelijk waarde te creëren. Daarnaast kan de kwaliteit van de producten en/of diensten verbeterd worden en de doorlooptijden verkort door verspillingen te elimineren (Wiegel & Maes, 2015 en Matthijssen & Jong, 2013).

Geschiedenis

De oorsprong van Lean vond plaats bij Henry Ford (1863 – 1947) omstreeks 1910 (Wiegel & Maes, 2015). Met behulp van een lopende band liet hij iedere medewerker een stuk van het eindproduct maken. Door de medewerkers verantwoordelijk te maken voor één deel van de auto werd de fabriek steeds efficiënter (met zo min mogelijk inzet het beoogde resultaat behalen). De lopende band zorgde ervoor dat de productie van auto's een stuk sneller verliep, maar ook dat de kwaliteit verbeterde.

Henry Ford is de grondlegger van de industrie zoals wij deze vandaag de dag kennen. Zijn ideeën waren baanbrekend en zorgden voor zodanig goede resultaten, dat andere organisaties dit systeem eveneens gingen toepassen. Zijn theorie ging verder dan enkel het invoeren van een lopende band; hij bedacht een logische procesvolgorde die het mogelijk maakte om in een kortere tijd het eindproduct af te leveren. Een nadeel aan het systeem, er was slechts één soort auto leverbaar; er was bijvoorbeeld geen mogelijkheid om de kleur te kiezen.

In de jaren zeventig van de vorige eeuw was de concurrentie op de automarkt zodanig groot geworden dat er efficiënter gewerkt moest worden om de concurrentie voor te blijven. Toyota heeft het gedachtegoed van Henry Ford verder uitgewerkt door verschillende soorten verspillingen aan te merken. Het systeem dat hieruit voortvloeide, werd het Toyota Productiesysteem (TPS) genoemd, ontwikkeld door Elji en Kiichiro Toyoda en Taiichi Ohno. TPS werd succesvol en is daardoor door meer organisaties overgenomen en geïmplementeerd.

Een verschil van TPS vergeleken met het systeem van Henry Ford is dat bij TPS wel keuzemogelijkheden waren voor de auto; er waren verschillende kleuren te kiezen, verschillende soorten bekleding en diverse motoren. Toyota heeft dit bewust ingevoerd, omdat de klant een keuze zou willen hebben. Hier is het element van klantgerichtheid in de Lean-filosofie uit voortgekomen (Sayer & Williams, 2014). Het TPS staat ook wel bekend als Lean Manufacturing en concerteert zich op het reduceren van verspillingen. Verspillingen worden in drie categorieën verdeeld:

- Muda (verspilling);
- Mura (ongelijkmatigheid); en
- Muri (overbelasting).

Muda

Taiichi Ohno stelde een zevental verspillingen vast, te weten: transport, wachttijd, overproductie, defecten, voorraad, beweging en overtollige verwerking.

Muda wordt onderverdeeld in twee classificaties:

- Type 1: activiteiten die geen waarde toevoegen, maar die om een of andere reden nodig worden geacht voor de organisatie. Deze vormen van verspilling kunnen doorgaans niet onmiddellijk worden uitgebannen; en
- Type 2: activiteiten die geen waarde toevoegen en ook niet nodig zijn voor de organisatie. Dit zijn de eerste doelen voor uitbanning.

Mura

Een variatie in bewerking: wanneer activiteiten niet soepel of consistent verlopen. Dit is verspilling die wordt veroorzaakt door variatie in kwaliteit, kosten of levering. Mura bestaat uit alle middelen die worden verspild wanneer kwaliteit niet kan worden voorspeld. Dit zijn kosten van zaken als testen, controle, beheersing, bewerking, retourzendingen en overwerk.

Muri

Onnodige of onredelijke overbelasting van mensen, machines of systemen. Vanuit het perspectief van Lean gaat muri over hoe werkzaamheden en taken zijn ontworpen. Een van de kernprincipes van Lean is respect voor mensen. In de huidige opvatting van “meer doen met minder” schuilt het risico dat mensen overbelast en gestrest raken. Gestreste mensen vormen een groter risico op fouten. Het bekijken van aannamen, werkmethoden, alles om ervoor te zorgen dat de activiteiten die mensen uitvoeren waarde toevoegen en dat zich niet te veel muri opbouwt in de systemen en processen.

Lean is van oorsprong een gedachtegoed dat zich leent voor de productie-industrie. In de loop der jaren hebben echter verschillende organisaties Lean weten toe te passen, door goed te kijken naar verschillende verspillingen en deze vervolgens toe te spitsen op de bedrijfstak. Naast de productie-industrie wordt Lean nu ook succesvol toegepast bij overheidsorganisaties, dienstverlenende organisaties en zorginstanties (Wiegel & Maes, 2015).

2.2 Doel

Binnen de Lean-filosofie staan een tweetal begrippen centraal: verspilling en waarde. Processen mogen zo min mogelijk verspillingen bevatten en dienen maximaal bij te dragen aan de klantwaarde (Hoek & Koopmans, 2014). Vijf basisprincipes worden onderscheiden om Lean tot een succes te maken (Wiegel & Maes, 2015 en Hoek & Koopmans, 2014):

- Klantwaarde: specificeer wat waarde is vanuit het klantperspectief;
- Waardestroom: doe alleen die stappen die waarde toevoegen en elimineer de rest;
- Flow: zorg voor flow in de waardeketen;
- Pull: doe wat door de klant wordt gevraagd en precies op tijd; en
- Perfectie: streef naar perfectie.

Klantwaarde

De klant staat centraal. Er dient vastgesteld te worden of de producten, diensten en activiteiten voor de klant waardevol zijn.

Waardestroom

Inzicht krijgen op de manier waarop stap voor stap waarde wordt toegevoegd in het proces van een product of dienst. De waardestroom is het startpunt voor procesverbetering, door waardeloze stappen zoveel mogelijk te elimineren en verspillingen te reduceren.

Flow

De reden voor flow in processen is kwaliteit voor de klant borgen. Door producten of diensten gelijkmatig door het proces te laten stromen, zonder tussenvoorraden en zonder wachten, bereik je kortere doorlooptijden. Ook is directe kwaliteitsbewaking mogelijk, met snelle terugkoppeling bij fouten. Ten slotte helpt flow bij het minimaliseren van verspillingen.

Pull

Door het proces van het einde tot het begin af te stemmen op de vraag van de klant minimaliseer je de doorlooptijd en voorkom je voorraden, wachttijden en onnodige activiteiten.

Perfectie

Een organisatie die streeft naar de perfecte invulling, zonder fouten, zal constateren dat dit niet altijd lukt. Met het idee dat het altijd beter kan, is iedere afwijking een aanleiding tot procesverbetering. Verbeteren is een taak voor alle medewerkers in de organisatie, van management tot werkvloer.

2.3 Verspillingen

Het woord verspilling is al meerdere malen genoemd. Reden hiervan is het belang van verspillingen reduceren. In deze paragraaf wordt uitgelegd welke typen verspillingen er worden onderscheiden in de literatuur.

In het verleden heeft Toyota zijn TPS gebaseerd op een zevental principes. In verloop van tijd is daar door sommige literatuur een achtste verspilling aan toegevoegd. De acht verspillingen die in dit onderzoek aan bod komen worden nader toegelicht (Sayer & Williams, 2014 en Wiegel & Maes, 2015).

Overproductie

Overproductie treedt op wanneer er bijvoorbeeld meer producten worden gemaakt dan noodzakelijk is, meer handelingen worden uitgevoerd dan zijn voorgeschreven, meer kopieën worden gemaakt dan er gebruikt worden, dossiers fysiek en digitaal bewaren/opslaan of meer data wordt bewaard op een computer dan noodzakelijk is. Het gevolg van overproductie is dat er te veel output wordt gecreëerd terwijl de klant (intern/extern) hier niet om heeft gevraagd.

Wachten

Wachten is eigenlijk nietsdoen; er kunnen geen fouten gemaakt worden, maar er wordt ook zeker geen waarde toegevoegd aan het product of dienst. Wachten als verspilling is:

- Wachten op informatie die in behandeling is;
- Wachten op materiaal; en
- Wachten op mensen/afdelingen.

Het elimineren van wachttijden tussen bijvoorbeeld verschillende processtappen leidt tot een betere doorloop(tijd) van processen. Enkele voorbeelden van oorzaken waardoor processtappen niet perfect op elkaar zijn afgestemd zijn:

- Informatie wordt te vroeg verstrekt;
- Werkzaamheden zijn onduidelijk;
- Systemen functioneren niet naar behoren;
- Toestemming die verkregen dient te worden; en
- Controles.

Transport

Hieronder wordt verstaan: het onnodig verplaatsen van materialen, mensen en informatie. Zowel intern als extern kan er sprake zijn van onnodig transport, in beide gevallen is het overbodig. Het vervoeren van goederen naar een tussentijdse opslagruimte is hier een voorbeeld van. Een ander voorbeeld is het versturen van documenten per post. De kwaliteit kan hierdoor zelfs in gevaar komen; bijvoorbeeld door beschadigingen of het kwijtraken van post.

Overprocessing

Meer doen dan nodig (te veel processtappen) is een verspilling. Bijvoorbeeld het opslaan van documenten, zowel fysiek als digitaal of het handmatig invoeren van digitale gegevens. Dit komt de flow niet ten goede; hetgeen binnen Lean als essentieel wordt ervaren.

Voorraad

Is het gevolg van overproductie of processtappen die niet op elkaar aansluiten. Voorraad wordt gezien als verspilling omdat:

- Het onnodige inzet van arbeid vergt;
- Materialen onnodig worden verbruikt;
- Ruimte wordt verspild;
- Er een mogelijk kapitaalverlies wordt geleden; en
- Er een risico is voor kwaliteitsverlies.

Wanneer het creëren van voorraad van belang is voor een snellere levering aan een klant is dit geen verspilling, het voegt namelijk waarde toe aan de klant; snelle levering.

Beweging

Dit kan het gevolg zijn van bijvoorbeeld het printen van documenten; printen, naar de printer lopen, teruglopen naar de werkplek, vervolgens de werkzaamheden hervatten om wellicht op een later moment in het proces ditzelfde te doen. Andere voorbeelden zijn het zoeken naar informatie of wanneer informatie incompleet is het contacteren van collega's.

Defecten

Dit zijn producten of delen van diensten die niet volden aan de specificaties of verwachtingen van klanten. Defecten hebben verborgen kosten door retourzendingen, klachtenafhandeling en verloren verkopen. In administratieve processen kunnen fouten ontstaan doordat er met verkeerde informatie wordt gewerkt.

Onderbenutting van talent en creativiteit

Verborgten talenten zijn in iedere organisatie te vinden. Vanouds worden nieuwe medewerkers aangenomen aan de hand van een functieprofiel en vervolgens ontwikkelen zij zich binnen de kaders van deze functie. Specifieke vaardigheden komen hierdoor tot expressie, maar veel werknemers hebben meer in de mars. Deze verborgen talenten leiden tot onbenutte creativiteit waardoor kansen en inzichten verloren gaan, die juist een toegevoegde waarde kunnen leveren.

Naast de menselijke vorm van deze verspilling wordt er in veel processen eveneens onvoldoende gebruik gemaakt van de beschikbare capaciteit van onder andere systemen. Overige verspillingen kunnen medeverantwoordelijk zijn voor deze vormen van onbenutte capaciteit.

2.4 Lean-tools

Tot nu toe is enkel een toelichting op de geschiedenis van Lean, het doel van Lean en de verspillingen die Lean onderscheidt. Om daadwerkelijk met Lean aan de slag te gaan zijn er diverse tools die gebruikt kunnen worden om processen te verbeteren. In deze paragraaf worden enkele tools toegelicht.

Kaizen

Is een Japans woord en betekent continu verbeteren; dit is een Japanse bedrijfsfilosofie geworden. Het doel van kaizen is het uitbannen van verspillingen in de waardestream. Dit wordt bereikt door toepassing van Lean-tools.

Kaizen is een filosofie van verbetering die voortdurende, stapsgewijze veranderingen in het leven op alle gebieden aanmoedigt: persoonlijk, sociaal, werk, thuis et cetera. Kaizen betekent dat er geen dag voorbij gaat zonder een vorm van verbetering. Deze filosofie kan samengevat worden als “niet repareren als het niet kapot is”, zegt kaizen juist dat zelfs als het niet kapot is, het kan, en moet, worden verbeterd. Doe het beter en maak het beter (Sayer & Williams, 2014).

Voor kaizen is de betrokkenheid van iedereen vereist: van directeur tot de kantoormedewerkers of de fabrieksarbeiders. Maar niet iedereen heeft dezelfde rollen en verantwoordelijkheden. Op elk managementniveau zijn rollen en verantwoordelijkheden van kaizen anders:

- Hoger management: verantwoordelijk voor het definiëren van visie en de richting van de kaizen-organisatie, het stellen van doelen en het creëren van een cultuur waarin kaizen kan gedijen.
- Middenmanagement: moet ervoor zorgen dat de medewerkers de vaardigheden, materialen en middelen hebben om kaizen uit te voeren.
- Lager management: zorgt ervoor dat kaizen op zowel individueel als werkgroep niveau plaatsvindt.

Tools die gebruikt kunnen worden om Lean in de organisatie toe te passen worden nader toegelicht.

Value Stream Mapping

Een Value Stream Map (VSM) of waardestreamanalyse is een hulpmiddel om processen te verbeteren. Het is een methodiek die in groepsverband wordt uitgevoerd en helpt bij het begrijpen van diverse waardestromen in een proces. Een VSM richt zich niet enkel tot de activiteiten rondom het product of dienst, maar eveneens op de systemen die het proces ondersteunen. De invalshoek van een VSM is de doorlooptijd. Per processtap kan gekeken worden naar de doorlooptijd en de daadwerkelijke bewerkingstijd. Deze methodiek is met name geschikt om de doorlooptijden te verkorten.

De VSM-methodiek kan ook gebruikt worden om het huidige proces te vergelijken met het nieuwe (toekomstige) proces, waarbij verspillingen aan het licht worden gebracht. Door het proces weer te geven middels een VSM wordt het volledige proces, van begin tot eind zichtbaar.

Deze VSM-methodiek komt vrijwel overeen met de zogenoemde Brown Paper-methode (BPM) van Berkman & van der Schaaff (2013). Zij gaan er bij hun zienswijze vanuit dat verandering, want dat is Lean, succesvol kan verlopen als de een drietal fasen worden doorlopen.

Fase 1: bewustwording van de pijn

In het beginstadium van een verandering is het noodzakelijk om te weten wat de vraag vanuit de organisatie is, welke veelal gebaseerd is op een probleemsituatie. Om een verandering uiteindelijk te laten slagen is het van belang dat men binnen alle lagen van de organisatie bewust is van de noodzaak. Zowel bij de uitvoerende medewerkers als bij het management.

Fase 2: gezamenlijk een nieuwe werkelijkheid creëren

Na bewustwording van de pijn vormt het creëren van de nieuwe werkelijkheid de volgende stap. De nieuwe werkelijkheid omvat naast het nieuwe proces, de nieuwe manier van aansturen, de stuurgetallen waarmee de nieuwe werkwijze wordt aangedreven én de nieuwe documenten die daarbij worden gebruikt. Evenals bij de eerste fase is het bij de tweede fase van belang dat zowel de uitvoerend medewerkers als het management betrokken wordt.

Fase 3: implementatie onder intensieve begeleiding.

Na de bewustwording en het creëren van de nieuwe werkelijkheid kan de implementatie beginnen. Dit gaat uiteraard niet vanzelf, er zal verschillend worden gereageerd op daadwerkelijk ingevoerde veranderingen. Om verandering te laten slagen is begeleiding en ondersteuning noodzakelijk.

5x waarom

Problemen komen in iedere organisatie voor, van kleine issues tot grote problemen die leiden tot (verbeter-)projecten. Een probleem is dat men tracht een probleem op te lossen zonder dat de daadwerkelijke oorzaak (bron), welke aan de basis van het probleem staat, identificeert. Dit is van belang om te voorkomen dat het probleem terugkeert.

De 5x waarom methode is een eenvoudige methode en tevens een effectieve tool om de werkelijke oorzaak van een probleem te identificeren, bedacht door Taiichi Ohno. Onderstaande wordt een voorbeeld gegeven hoe door vijf keer “waarom-vragen” te stellen de oorzaak (bron) van een probleem boven water gehaald kan worden (Wiegel & Maes, 2015).

- V: *Waarom doet de robot het niet meer?*
A: *Er is een zekering doorgebrand.*
V: *Waarom is de zekering doorgebrand?*
A: *Er zat onvoldoende olie op de draaiende delen, dus die liepen vast.*
V: *Waarom zat er onvoldoende olie op de draaiende delen?*
A: *Omdat de olie onvoldoende olie pompt.*
V: *Waarom deed de oliepomp het niet?*
A: *Omdat er metaaldeeltjes in de pomp zaten.*
V: *Waarom zaten er metaaldeeltjes in de pomp?*
A: *Omdat er geen filter op de pomp zit.*

PDCA-cyclus

Deze cyclus is ontwikkeld in de jaren vijftig van vorige eeuw door dr. W. Edwards Deming en staat ook wel bekend als de kwaliteitscirkel van Deming. De afkorting PDCA staat voor: Plan, Do, Check en Act. De kwaliteitscirkel is bedoeld om continu te verbeteren.

Bij de eerste fase (Plan) wordt opgenomen welke resultaten er bereikt dienen te worden en hoe deze resultaten worden behaald. De doelstellingen die hieraan zijn gekoppeld worden volgens het SMART-principe geformuleerd. De tweede fase (Do) staat in het teken van uitvoeren van activiteiten; het goedgekeurde plan uit de vorige stap vormt daarbij het uitgangspunt. Een essentieel onderdeel is het meten van prestatie-indicatoren (meten van prestaties). De derde fase (Check) omvat het vergelijken van behaalde resultaten met de geplande resultaten. Indien er sprake is van een verschil worden deze geëvalueerd en de oorzaak achterhaald. De laatste fase (Act) valt uiteen in twee delen: re-act en pro-act. Bij re-act wordt bijgestuurd om de geplande resultaten alsnog te behalen. Het tegenovergestelde is pro-act, hierbij wordt er gekeken naar nieuwe verbeteringsmogelijkheden.

Dagstarts

Dagstarts helpen om de cultuur van een organisatie te veranderen en de discipline te implementeren die nodig is voor succes. Het is een dagelijkse bijeenkomst waarbij wordt besproken hoe de dag ervoor is gepresteerd, hoe de zaken vandaag worden aangepakt en informatie wordt gedeeld tussen medewerkers. Door de confrontatie van de medewerkers met mogelijke verbeteringen en de implementatie hiervan hebben dagstarts een belangrijke bijdrage aan de cultuurverandering van een organisatie (Wiegel & Maes, 2015).

Een dagstart maakt inzichtelijk hoe de medewerkers de dag ervoor hebben gepresteerd en wat het aandachtspunt is voor vandaag. Ook wordt er besproken welke verbeterideeën gerealiseerd en geïmplementeerd zijn en wat belemmeringen zijn als de verbeteringen niet geïmplementeerd kunnen worden. Er wordt nagedacht op welke plaatsen in het proces verbeteringen nodig zijn om de gewenste situatie te realiseren. Belangrijk hierbij is dat er een oordeel wordt gegeven over het proces, niet over de mensen die het proces uitvoeren. De focus ligt daarmee op het “wat en hoe” en niet op het “wie”.

Anders dan bij een afdelingsoverleg zijn er bij een dagstart met name de medewerkers aan het woord. De rol van de leidinggevende is het bewaken dat in mogelijkheden gedacht wordt. Een risico dat bestaat is het ontstaan van een stortvloed aan verbeterideeën. Niet alles kan tegelijk verbeterd worden; het helpt daarbij om maandthema's te benoemen. Voorbeelden zijn: maand van de kwaliteit, maand van de productiviteit et cetera. Met behulp van performanceborden wordt de stand van zaken toegelicht. Door Wiegel en Maes (2015) wordt dit als een cruciale voorwaarde gezien om dagstarts in leven te houden.

Poka Yoke

Het voorkomen van fouten, dat is waar Poka Yoke voor staat; ook wel mistake proofing of fool proofing genoemd. Dit is een techniek die erop gericht is het productieproces en/of diensten zodanig vorm te geven dat het bijna onmogelijk is om (menselijke) fouten te maken. Fouten worden geanalyseerd op hun oorzaken om vervolgens te kijken naar het voorkomen van deze gemaakte fouten. Poka Yoke voorkomt (toekomstige) fouten; het aantal verspillingen in organisaties neemt hierdoor af.

5S

Deze methode wordt gebruikt om een gestandaardiseerde ordelijke en nette werkomgeving te creëren. Een opgeruimde werkplek leidt tot overzicht, rust en focus. Dit leidt uiteindelijk tot een hogere productiviteit. Men besteed minder tijd aan het zoeken naar dingen, de kans op het kwijtraken van dingen is kleiner. Oorspronkelijk is 5S ontstaan in de productieomgeving en staat voor:

- Sorteren: behoudt datgene wat nodig is.
- Schikken: ruim de dingen zo op dat ze snel gevonden worden.
- Schoonmaken: houdt de dingen en werkomgeving schoon.
- Standaardiseren: doe de goede dingen op dezelfde goede wijze.
- Standhouden: volhouden, met wilskracht en toewijding.

5S kan makkelijk en snel worden toegepast. Het is bij administratieve processen, kantooromgevingen en archieven nadrukkelijk aan de orde. Praktijkvoorbeelden zijn een opgeruimde en geordende e-mailbox met gecategoriseerde mappen, opgeruimde archiefkasten en een geordende “G-schijf”.

Turfstaat

Dit is een gegevenslijst om de frequentie van een bepaalde gebeurtenis te noteren met als doel een helder beeld van de feiten te krijgen. Op een formulier of Excel-bestand wordt door streepjes te zetten geteld hoe vaak een bepaalde gebeurtenis of situatie zich voordoet. Met een turfstaat kunnen gegevens eenvoudig door iedereen op dezelfde manier worden genoteerd. Een turfstaat kan gebruikt worden om het aantal fouten bij te houden; zo kan inzichtelijk worden gemaakt waar de voornaamste knelpunten zich voordoen.

Bottleneckanalyse

Bottlenecks zijn knelpunten in een proces. De bottleneckanalyse richt zich op het identificeren en visualiseren van de knelpunten in een proces. Knelpunten hebben veelal een verstorend effect op de flow door het proces. Deelprocessen lopen niet soepel in elkaar over doordat de bottleneck een belemmering vormt. Het is belangrijk bottlenecks te elimineren om de procesvoortgang en -inrichting te verbeteren. In veel gevallen kunnen door middel van kleine investeringen bottlenecks met relatief eenvoudige middelen worden opgelost. Hierdoor ontstaan mogelijkheden tot het verbeteren van het gehele proces. Zoals Eliyahu Goldratt stelde is een gewonnen uur op het bottleneckproces een gewonnen uur voor de gehele keten, terwijl een gewonnen uur op een niet-bottleneckproces een verlies is van inspanning, tijd en geld.

De verborgen fabriek

Alle activiteiten en kosten in een organisatie die er niet zouden zijn als alles “in één keer goed” zou gaan wordt een verborgen fabriek genoemd. Alle inspanningen en kosten die slechte kwaliteit met zich meebrengt, creëren als het ware een verborgen fabriek naast het reguliere proces. Deze activiteiten zijn niet altijd zichtbaar waardoor het raadzaam is de discussie op gang te brengen. Voorbeelden waar men aan kan denken zijn Excel-bestanden die een medewerker gebruikt omdat het systeem te kort schiet. Het zichtbaar maken van een verborgen fabriek kan ervoor zorgen dat deze verdwijnt (Matthijssen & Jong, 2013), met als doel dat het proces verbeterd.

2.5 Lean van theorie naar praktijk

Lean is geen doel; Lean is een middel om van de huidige situatie naar de gewenste situatie te komen (Wiegel & Maes, 2015). De inzet van Lean wordt bepaald door gestelde doelen. De grootte van de gap tussen de doelen en de huidige situatie bepaalt mede waarmee je aan de slag gaat. Om effectief aan de slag te kunnen gaan moeten de medewerkers duidelijk voor ogen hebben hoe en waar zij wat kunnen bijdragen aan het realiseren van de doelen.

Het invoeren van Lean raakt alle onderdelen van de organisatie, doordat de waardestromen over meerdere afdelingen kunnen lopen. Wanneer slechts op één afdeling de voornoemde principes hanteert, kan dit leiden tot suboptimalisatie (eenzijdige verbetering). De bottleneck zit bijvoorbeeld op een andere afdeling.

Lean kan stap voor stap in een organisatie worden geïmplementeerd in combinatie met verandermanagement. Verandermanagement creëert de behoefte om te veranderen en bepaalt de richting van de organisatie en/of afdeling. Lean is het middel om deze verandering te realiseren. De truc is het om gewoon te beginnen, omdat de eerste verbeteringen over het algemeen voor het oprapen liggen in een organisatie (Wiegel & Maes, 2015). Met eenvoudige inspanning kunnen er enorme resultaten worden behaald. Door te ervaren wat Lean oplevert, zullen medewerkers ervaren dat Lean hun dagelijkse werkzaamheden niet zwaarder maakt, maar juist verlicht.

Lean als managementstrategie

Een managementstrategie geeft aan hoe de organisatie haar doelen wil realiseren. Het gaat hierbij om het “hoe” bij Lean en niet om het “wat”. “Wat” de organisatie wil bereiken is voor iedere organisatie anders en kan niet door Lean worden voorgeschreven.

Het uitgangspunt voor een strategie is de visie en missie van de organisatie. Bij de visie en missie horen de doelen die de organisatie wil bereiken. Een strategie geeft antwoord op de vragen wat de organisatie gaat doen om de doelen te realiseren en hoe objectief kan worden vastgesteld of die doelen zijn gerealiseerd.

Lean als managementfilosofie

Als het management er niet in gelooft, hoeft je er niet aan te beginnen. Dat is een van de uitgangspunten van Lean-experts. Een actief managementsupport maakt het makkelijker om te starten en de kans op blijvend succes is veel groter. De Lean-manier van werken vergt grote mentale en culturele omschakeling van de organisatie. Bij het uitdragen van de nieuwe manier van denken en werken is actieve steun nodig.

Een managementfilosofie gaat over de zaken en waarden die voor een organisatie centraal staan. Het kiezen en uitdragen van die waarden is een van de hoofdtaken van het management. Lean als managementfilosofie voegt een aantal waarden en uitgangspunten toe aan de reeds bestaande waarden en uitgangspunten van de organisatie. Die waarden vormen als het ware de fundering waarop alle andere zaken zijn gestoeld.

Lean voor de werkvloer

Om Lean op de werkvloer in te bedden zijn er een aantal voorwaarden die bijdragen om Lean tot een succes te maken. Eén daarvan is het uitdagen van medewerkers; medewerkers zijn de aangewezen personen die door hun ervaring weten waar knelpunten in een proces aanwezig zijn. Medewerkers dienen de verantwoordelijkheid te krijgen om oplossingen te bedenken voor problemen. Wanneer een medewerker een probleem opmerkt is het noodzaak hiermee aan de slag te gaan. Het gesprek tussen medewerkers en leidinggevenden is essentieel.

Een andere voorwaarde is dat problemen direct en structureel opgelost moeten worden. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van een van de Lean-tools om problemen op te lossen. Als problemen niet worden opgelost loopt de organisatie het risico dat medewerkers zich niet meer verantwoordelijk voelen om mee te denken over verbeteringen.

De werkvloer is voor het management de plek om te zien welke en hoe werkzaamheden worden uitgevoerd. De gesprekken met het management op de werkvloer horen te gaan over wat de medewerkers hindert bij het goed doen van hun werk en het komen tot een oplossing. Daarnaast kan het management deelnemen aan verbeteractiviteiten (Lean-tools).

Lean is erop gericht het beste uit de mens te halen. Lean dient medewerkers te stimuleren om kennis, inzichten en creativiteit in te zetten om processen te verbeteren.

2.6 Deelconclusie

Deelvraag 1: Wat zijn de mogelijkheden van Lean?

Lean is een managementfilosofie die als doel heeft om toegevoegde waarde te creëren voor de klant en verspillingen, activiteiten die geen toegevoegde leveren, uit processen te elimineren. Lean is niet enkel een middel om kosten te besparen. Het verbeteren van de kwaliteit van producten en/of diensten en het verkorten van doorlooptijden zijn de belangrijkste redenen voor toepassing van Lean.

Henry Ford wordt door diverse literatuur gezien als de grondlegger voor de industrie zoals deze vandaag de dag is. Ford bedacht een logische volgorde in het productieproces.

Autofabrikant Toyota heeft het gedachtegoed van Ford verder vormgegeven, het Toyota Productiesysteem (TPS) ook wel bekend als Lean Manufacturing. TPS concentreert zich op het reduceren van verspillingen. Muda is de verzamelnaam voor de verspillingen die de literatuur onderscheid. Mura bestaat uit alle middelen die worden verspild wanneer kwaliteit niet kan worden voorspeld. Muri heeft betrekking op de wijze waarop werkzaamheden en taken zijn ontworpen; gericht op de mensen, machines en systemen.

De vijf basisprincipes die worden gehanteerd om Lean tot een succes te maken zijn: enkel doen wat voor de klant waardevol is, alleen doen wat nodig is en een toegevoegde waarde heeft, het creëren van een flow in het proces, doen wat de klant vraagt en op tijd en streven naar perfectie.

Een verspilling is alles wat overbodig is. Bij Lean worden een achttal verspillingen onderscheiden. De belangrijkste verspillingen worden benoemd. Wachten op informatie, materialen en/of wachten op mensen/afdelingen. Transport is het onnodig verplaatsen van materialen, mensen en informatie. Onderbenutting van talent en creativiteit is het niet gebruiken van wat de mensen kunnen en/of willen.

Kaizen betekent continu verbeteren. Om dit in te bedden in de organisatie biedt Lean tal van tools (gereedschappen) om dit te realiseren. De bekendste worden benoemd. Value Stream Mapping (VSM) brengt de volledige waardeestroom in kaart van begin tot eind. Deze methodiek kan uitgevoerd worden in groepsverband en helpt bij het begrijpen van diverse waardestromen in een proces. De 5S methodiek richt zich specifiek op de werkplek; het creëren van een ordelijke en nette werkomgeving. De vijf S'en staan voor: Sorteren, Schikken, Schoonmaken, Standaardiseren en Standhouden.

Lean is in feite een verandering binnen de organisatie. Om de kans op succes te vergroten is het van belang dat het management erin gelooft. Lean vergt een mentale en culturele omschakeling. Medewerkers spelen een belangrijke rol om Lean tot een succes te maken. Door hun ervaring hebben zij zicht op wat er goed gaat en waar het beter kan of niet goed gaat. Het gesprek tussen medewerkers en leidinggevend en het management is hierbij essentieel.

3 LEAN in een administratieve omgeving

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de tweede deelvraag: Hoe kan Lean worden ingezet in een kantooromgeving om administratieve processen te verbeteren? In paragraaf 3.1 wordt er uitgelegd wat Lean in administratie precies inhoudt. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 stilgestaan bij de verspillingen, zoals reeds besproken in paragraaf 2.3. Echter dan toegespitst op de administratieve processen. Paragraaf 3.3 omvat Lean werken op de werkplek door het toepassen van de 5S methode en andere zaken die bijdragen aan het creëren van de ideale werkplek. Hoe een volledig proces in kaart gebracht kan worden komt aan de orde in paragraaf 3.5 en in paragraaf 3.6 wordt er aandacht besteed aan het digitaliseren van werkzaamheden. Tot slot volgt er in de laatste paragraaf 3.6 een deelconclusie.

3.1 Lean in administratie

Ondanks dat Lean oorspronkelijk is bedacht voor productiebedrijven, leent deze gedachte zich eveneens voor het efficiënter maken van administratieve processen. Administratieve processen voegen geen directe waarde toe aan de klantwaarde, waarover gesproken is in paragraaf 2.2. Daarentegen zijn deze processen wel van belang voor de bedrijfsvoering. Los van de wettelijke eisen die gemoeid gaan met juiste administratieve processen, kunnen cijfers hieromtrent dienen als stuurinformatie voor het management.

De focus van Lean dient niet enkel te liggen op kostenreductie, maar op “Kaizen”. Dit is een Japans begrip in de Lean-terminologie dat “continu verbeteren” betekent. De bedoeling van Lean in administratie is om de administratieve processen zodanig in te richten dat alle activiteiten die binnen deze processen worden uitgevoerd bijdragen aan het uiteindelijke eindresultaat van het betreffend proces. Wanneer medewerkers merken dat een activiteit hieraan geen bijdrage levert, zullen ze dit moeten onderkennen en het proberen op te lossen (Molenaar, 2012).

Administratieve processen zijn in veel gevallen afdeling overschrijdend; diverse afdelingen zijn betrokken bij het uitvoeren van activiteiten voor een bepaald proces (Dorr, 2012). In een kantooromgeving wordt weinig aandacht besteed aan het meten van de doorlooptijden, in tegenstelling tot een productieomgeving waarbij dit veelal wel het geval is. Uit onderzoek blijkt dat slechts 2% van alles dat op kantoor gebeurt daadwerkelijke waarde toevoegt voor de klant en dat 60% tot 80% van de kosten die te maken hebben met het voldoen aan de klantvraag hun oorsprong vinden in administratieve activiteiten (Naujoks & van Gerwen, 2007).

Er is een verschil tussen de klant van de organisatie en de klant van de administratieve afdeling. De klant van een organisatie neemt een product of dienst af (Bekman, 2001). Deze klant heeft dan ook vrij weinig te maken met de administratieve processen en de output daarvan. Degene die te maken krijgt met de output van administratieve processen is het management; zij sturen de organisatie aan met behulp van rapportages. Deze rapportages dienen dan ook tijdig en volledig te zijn om te fungeren als betrouwbare stuurinformatie voor het management (Zijlstra, 2011).

In literatuur die betrekking heeft op Lean wordt er vaak gesproken over “tools” oftewel “gereedschappen” die een bijdrage kunnen leveren aan het Lean laten worden van een organisatie of afdeling. Deze tools zijn er om op een efficiënte en creatieve wijze het eindproduct of dienst naar de klant toe te verbeteren.

3.2 Verspillingen in administratie

In deze paragraaf worden voorbeelden beschreven van de verspillingen, zoals beschreven in paragraaf 2.3. Deze hebben betrekking op zaken die in de administratieve processen voorkomen en die kenmerkend zijn voor een kantooromgeving.

Overproductie

Activiteiten die niet van toegevoegde waarde zijn voor de klant, worden getypeerd als overproductie; er wordt meer gedaan dan noodzakelijk is. Een voorbeeld hiervan zijn rapportages die worden gemaakt voor het management. Het kan zijn dat niemand precies weet waarvoor de rapportages gemaakt worden en dat er vervolgens niemand naar kijkt en de rapportages in de kast worden opgeborgen of worden weggegooid. Om dit te voorkomen is de dialoog aangaan met klanten een oplossing. Zo kan een rapportage van één pagina voldoende zijn in plaats van een tien pagina's tellende rapportage (Conijn, Gybels & Büchli, 2007). Londen (2013) benoemt een aantal voorbeelden van overproductie die voorkomen in administratieve processen:

- Overbodige handtekeningen ter accordering;
- Gegevens invoeren in diverse systemen;
- Te veel mensen als "CC" toevoegen in een e-mail; en
- Te veel en te lange vergaderingen.

Wachten

Uit onderzoek is gebleken dat 70% tot 90% van veel processen bestaat uit wachttijd. Andere onderzoeken die betrekking hebben op administratieve processen spreken van zelfs 99% wachttijd. Wachttijden leiden tot een verlaging van de productiviteit van medewerkers en tot onderbrekingen in de procesflow. Medewerkers kunnen niet verder met hun werk omdat ze wachten op informatie, akkoorden, antwoord en/of langzame computers en/of systemen (Londen, 2013). Dit komt veelal voor als er sprake is van processen die afdeling overschrijdend zijn, er wordt dan gewacht op een andere afdeling om vervolgens verder te kunnen gaan.

Transport

Transport, ook wel beweging genoemd heeft te maken met de fysieke verplaatsing van goederen, documenten en dossiers. Binnen de Lean-gedachte wordt gepleit voor een minimaal transport; het kost tijd en er wordt geen waarde toegevoegd. Het heen en weer sturen van documenten is een veel voorkomende beweging binnen kantoor(processen). Andere voorbeelden zijn het archiveren van documenten waaronder: verschillende versies, rondsturen van kopieën (Londen, 2013).

Overprocessing

Er wordt meer gedaan wordt dat de klant heeft gevraagd. Het is belangrijk om de verwachtingen met de klant af te stemmen. Niet minder maar ook niet meer is daarbij het uitgangspunt. Overbodige extra's vormen geen toegevoegde waarde voor de klant. Een bekend voorbeeld zijn formulieren waarvan niemand weet waar ze voor dienen.

Voorraad

De voorraad binnen een kantooromgeving is wellicht niet zo zichtbaar als een voorraad binnen een productieomgeving. Toch is er binnen een kantooromgeving sprake van voorraad, dit komt doordat processtappen niet goed op elkaar zijn afgestemd waardoor documenten zich opstapelen en als het ware een voorraad ontstaat. Londen (2013) benoemt een aantal veel voorkomende voorraden in administratieve processen:

- Ongelezen e-mails;
- Documenten die liggen te wachten ter accordering of dergelijke;
- Nog niet behandelde post en/of aanvragen; en
- Stapel(s) "nog op te bergen" documenten.

Beweging

Beweging als verspilling is het afstanden afleggen tussen allerlei apparaten, afdelingen en functies. Onder beweging wordt ook verstaan het zoeken naar materialen, dossiers en/of documenten.

Defecten

Een veel gehoorde uitspraak is: “waar mensen werken worden fouten gemaakt”. Het herstellen van fouten is een verspilling omdat er werk verloren gaat en de klant er niet naar heeft gevraagd. Het invullen van verkeerde gegevens, ontvangen of versturen van onjuiste informatie en niet doorvragen bij onduidelijkheden zijn hier voorbeelden van (Londen, 2013 en Verhoeven, 2016).

Onderbenutting van talent en creativiteit

Zoals reeds aan bod is gekomen is het betrekken van medewerkers essentieel om achter knelpunten en verbeterpunten te komen. De uitvoerende medewerkers zijn in veel gevallen de aangewezen groep mensen die door hun ervaring en kennis inzicht hebben in het proces. Door medewerkers de mogelijkheid te bieden om zelf inbreng te hebben vergroot de kans op succes (Boersema-Vermeer & Vink, 2009).

3.3 De werkplek

3.3.1 5S methode

Een kantooromgeving heeft als doel om de uit te voeren administratieve werkzaamheden optimaal te ondersteunen. Hiervoor wordt de werknemers een werkomgeving ter beschikking gesteld, waar de benodigde faciliteiten beschikbaar zijn. Binnen deze omgeving kunnen zij dan zowel hun individuele als gezamenlijke werkzaamheden uitvoeren. Doorgaans betekent het ook dat de ruimte door meerdere personen gelijktijdig gebruikt wordt (Agterberg et al., 2008). De werkgever is verplicht om een omgeving te bieden die geen gevaar voor de gezondheid of veiligheid met zich meebrengt.

Binnen Lean wordt de zogenoemde 5S methode gebruikt om de efficiëntie en productiviteit op de werkvloer te verbeteren; een opgeruimde afdeling werkt kwaliteit in de hand en is daarom het startpunt voor elke verbetering! Deze methode is ontstaan in de productieomgeving maar wordt vandaag de dag toegepast binnen diverse sectoren en binnen diverse afdelingen.

De 5S methode bestaat uit:

- Scheiden (Seiri);
- Schikken (Seiton);
- Schoonmaken (Seiso);
- Standaardiseren (Seiketsu); en
- Standhouden (Shitsuke).

Scheiden

Het scheiden ook wel sorteren genoemd bestaat uit het onderscheid maken tussen noodzakelijke en overbodige zaken binnen de werkruimte. Sayer & Williams (2009) adviseert het voornoemde in drie categorieën te verdelen:

- Bewaren: voorwerpen die essentieel zijn voor het functioneren van de werkruimte. Deze voorwerpen zijn in een tweetal groepen te verdelen: regelmatig gebruik en onregelmatig gebruik;
- Terugsturen: stuur voorwerpen die bij een andere afdeling, vestiging, leverancier of klant horen, terug; en
- Weggooien: gooi al het andere weg.

Zaken waaraan men kan denken zijn: gedateerd papierwerk, voorraad aan papierwerk (risico dat er niet wordt gewerkt met de meest recente versie), kapotte apparatuur et cetera. Deze zogenoemde Bewaren-Terugsturen-Weggooien-techniek kan eveneens toegepast worden op digitale informatie. Het is gemakkelijk om meerdere bestanden op meerdere locaties te creëren. Dit kan leiden tot fouten en verkeerde (niet actuele) informatie. Het verwijderen van alle dubbele en oude bestand en/of e-mailberichten is hiervan een voorbeeld.

Schikken

Een reden om 5S toe te passen is de tijd die wordt besteed aan het zoeken van zaken wordt verkort. Zet voorwerpen die vaak nodig zijn neer waar ze gebruikt worden. Elk voorwerp moet een afgebakende, vaste plek hebben. Voorwerpen die minder vaak nodig zijn dienen op een vaste plek te staan buiten de werkruimte, maar niet op een plek die de flow kunnen onderbreken (Sayer & Williams, 2009).

Schoonmaken

Een schone en steriele werkomgeving wordt gezien als een omgeving waarin het hardst wordt gewerkt. Dit concludeert Knight & Haslam (2010) na een experiment. In dit experiment werden de prestaties van deelnemers in kale, minimalistisch ingerichte kantoorruimtes vergeleken met de prestaties van mensen voor wie het kantoor werd ingericht door de onderzoekers en mensen die zelf hun kantoor mochten inrichten. Aangeklede, ingerichte kantoren blijken beter voor het welzijn, de concentratie, het oog voor detail en het omgaan met informatie. De mensen die zelf hun kantoor mochten inrichten bleken het productiefst en waren het meest tevreden. Ze voelden zich beter thuis.

Sayer & Williams (2009) benoemen een viertal redenen die belangrijk zijn om de werkplek schoon te maken en schoon te houden:

- Mensen die in een schone omgeving werken, zijn meestal positiever en productiever;
- Als iedereen schoonmaakt, heeft iedereen een opgeruimde blik;
- Bij schone apparatuur valt een mankement of probleem sneller op; en
- Een schone en overzichtelijke werkomgeving is veiliger.

Standaardiseren

De eerste drie stappen bij de 5S methode zijn van een eenmalig karakter; de grote schoonmaak alvorens er “opnieuw begonnen” kan worden. Deze stap in de 5S methode omvat de eerste drie stappen consistent uit te voeren. Anders gezegd, het scheiden, schikken en schoonmaken dient te behoren tot de dagelijkse activiteiten.

Standhouden

Deze stap is wellicht de moeilijkste, namelijk het in stand houden en borgen van de eerdergenoemde stappen; zorg voor behoud en continuïteit. Deze nieuwe “werkwijze” dient in te bedden binnen de afdeling/organisatie.

3.3.2 Ideale werkplek

De stappen binnen de 5S methode kunnen bijdragen aan het creëren van de ideale werkplek, toch kan de ideale werkplek voor ieder individu anders zijn. Om de efficiëntie en productiviteit op de werkvloer te verbeteren zijn er tal van anderen aspecten te benoemen die een positieve invloed hierop hebben. Deze aspecten komen in deze paragraaf aan bod. De in deze paragraaf aan bod komende aspecten hebben niet direct betrekking op de Lean-filosofie, maar kunnen wel een positieve bijdragen leveren in het uitvoeren van het werk.

Een wereldwijd onderzoek van Interface, onder leiding van de Engelse professor Sir Cary Cooper laat zien dat werkplekken met natuurlijke elementen zorgen voor 15% meer welzijn, 15% hogere creativiteit en 6% hogere productiviteit.

Licht

Uit het onderzoek blijkt dat 55% van de Nederlandse respondenten daglicht aangeeft als favoriet kenmerk. Daarentegen heeft 24% van de respondenten geen daglicht en 4% zelfs geen raam. Volgens onderzoek van de Technische Universiteit van Eindhoven (*Gezond Licht op Kantoor*) blijkt dat er in Nederland een jaarlijks productiviteitsverlies is van 2 miljoen euro dat te wijten is aan de gewone, meestal te zwakke tl-verlichting. Matige verlichting leidt vooral in de middag tot doezelende medewerkers.

Werkplek (eigen of open)

39% van alle respondenten geeft aan dat een eigen kantoorruimte de voorkeur heeft, terwijl 36% aangeeft productiever te zijn in een open kantoorruimte. In Nederland is dit percentage een stuk lager; meer dan 50% geeft de voorkeur aan een eigen kantoorruimte en slechts 17% voelt zich het meest productief in een open kantoorruimte.

Kleur

Volgens Van Eetvelde (2012) heeft de kleur van de (kantoor)ruimte invloed op mensen. Het gebruiken van te veel kleuren leidt volgens haar tot stress en komt niet ten goede aan de concentratie; de hersenen worden overladen met prikkels. Van Eetvelde en Leef (2015) geeft het volgende advies over het gebruik van kleuren met een beknopte toelichting:

- Blauw: bevordert de concentratie en productiviteit;
- Rood: bevordert de adrenaline;
- Geel: bevordert de creativiteit, inspiratie en mentale flexibiliteit;
- Oranje: bevordert creatiever en maakt vrolijk;
- Wit: bevordert de rust en leidt niet af; en
- Paars: bevordert concentratie.

De kleur blauw wordt geadviseerd voor kantoorruimtes waarin veelal administratieve werkzaamheden worden verricht; administratieve afdelingen, financiële afdelingen en dergelijke.

Uitzicht en planten

Een natuurlijk uitzicht verbetert het denkvermogen (Berto, 2005). Volgens Verlarde & Teit (2007) is zicht op natuurlijke landschappen goed voor het reduceren van stress, goed voor de gezondheid en het welzijn van de mensen in het algemeen. Planten hebben een vergelijkend effect op mensen; in een ruimte met planten heerst er een betere concentratieboog dan in ruimte ruimte waarin dit niet is (Raanaas et al., 2011).

3.4 Value Stream Mapping

Een VSM is een grafische weergave van de manier waarop alle stappen in een proces leiden tot productie van een product of dienst en de stroom van informatie die binnen de processen tot actie leidt (Sayer & Williams, 2009). Door een proces visueel weer te geven wordt er een helder overzicht gecreëerd.

Na het maken van een VSM wordt inzichtelijk wat er nodig is en hoe lang het duurt om een product of dienst aan de klant te leveren. In de praktijk worden doorgaans een tweetal VSM's gemaakt; de huidige (ist) toestand en een gewenste (soll) toestand.

Gebruikers

Een VSM wordt gebruikt door allerlei gebruikers; iedereen die betrokken is bij het proces. Sayer & Williams (2009) benoemen de volgende gebruikers:

- Procesbewakers. Mensen die verantwoordelijk zijn voor de kosten van het proces en de waarde die het maakt. In een VSM kunnen proceseigenaren snel de mogelijkheden vinden voor verbetering door de hele waardestroom;
- Procesontwikkelaars. Mensen die veranderingen ontwerpen en helpen deze te implementeren om processen te verbeteren. De VSM wordt gebruikt om interne processtappen te analyseren en activiteiten die geen waarde toevoegen tot een minimum te beperken binnen en tussen deze processtappen;
- Procesmedewerkers. Mensen die aan de processen werken en de context van het proces en procesverandering moeten begrijpen. Vanuit de VSM maken zij uit waar hun eigen procesactiviteiten staan en op welke punten het proces verbeterd kan worden; en

- IT'ers. Mensen die de ondersteunende informatiestromen moeten managen. Zij zien in een VSM waar de systemen ontwikkelt dienen te worden om te voldoen aan de Lean-filosofie.

Brown Paper-methode

Een vergelijkbaar VSM is de Brown Paper-methode (BPM), door Berkman & van der Schaaff (2013). Deze methode bestaat uit vier elementen:

- Het proces (processtappen);
- Interne en externe documenten;
- ICT-systemen; en
- Managementinformatie, stuurgetallen.

De Brown Paper maakt in één oogopslag zichtbaar hoe alles met elkaar verbonden is. Sommige stappen in het proces zijn verbonden met een document of ICT-systeem. Hierbij kan gedacht worden aan het vastleggen van informatie in een systeem, een brief die de deur uit moet of een signaal naar een andere afdeling dat men iets moet doen.

Een proces is in veel gevallen afdeling overschrijdend (Dorr, 2012). De kans is aanwezig dat medewerkers enkel een beeld hebben van de eigen uit te voeren werkzaamheden; het zicht op wat de ander doet is of kan niet helemaal duidelijk zijn. Door in groepsverband een VSM/BPM te laten plaatsvinden wordt zicht gegeven op het hele proces, in plaats van alleen "hun" deel. Daarnaast is dit een effectieve manier om achter verspillingen te komen en de betrokkenheid van medewerkers te vergroten.

Het maken van een VSM/BPM in groepsverband met diverse betrokkenen geeft inzicht in de processen. Met dit inzicht kunnen verspillingen ontdekt worden en worden geëlimineerd (muda), variatie worden weggewerkt (mura) en de complexiteit van processen wordt teruggebracht (muri), hetgeen tot een betere procesflow resulteert.

3.5 Digitalisering

In de praktijk blijkt dat organisaties moeilijk afscheid kunnen nemen van papier. De overstap van papier naar digitaal speelt al geruime tijd; toch zijn veel organisaties er nog niet klaar voor. Dit blijkt uit onderzoek van Xerox onder 600 IT-beslissers in Noord-Amerikaanse en West-Europese organisaties. De resultaten hiervan zijn verwerkt in het onderzoeksrapport "Digitalisation at Work".

Processen op papier

De IT-beslisser is van mening dat slechts 9% van de belangrijkste operationele bedrijfsprocessen de komende twee jaren nog op papier gebaseerd zullen zijn. Meer dan de helft van de respondenten geeft echter toe dat deze processen nu nog grotendeels of zelfs geheel op papier gebaseerd zijn. Bovendien communiceert 29% met hun klanten nog steeds op papier en niet via e-mail of sociale media.

Beveiliging

De respondenten zeggen zich zorgen te maken over de beveiliging (42%) en kosten (42%) van hun huidige papieren processen. 41 procent is van mening dat de overstap naar digitale workflows organisatorische kosten bespaart. Inmiddels heeft 87% alle vaardigheden in huis om een dergelijke overstap te maken.

Papiergebruik

Vaak leidt het digitaliseren van papieren processen, voordat ze geautomatiseerd worden, al tot betere resultaten. Het analyseren van het printgedrag van werknemers geeft inzicht in verborgen mogelijkheden voor digitalisering waar het papiergebruik hoog is. Uit het rapport blijkt dat 90% van de respondenten al goede instrumenten in huis heeft om het printgedrag te

analyseren. Slechts de helft van hen gebruikt deze instrumenten echter ook daadwerkelijk om het maximale rendement te behalen.

Uit onderzoek van PriceWaterhouseCoopers blijkt dat een organisatie gemiddeld:

- 19 kopieën maakt van ieder papieren document;
- €20 uitgeeft om ieder papieren document op te slaan;
- €120 euro uitgeeft aan het zoeken naar ieder fout opgeslagen document;
- 25 uur bezig is met het herstellen van ieder zoekgeraakt document;
- 10% van de omzet opgaat aan het verwerken van informatie; en
- 7 minuten nodig heeft om een document op te zoeken en weer op te bergen.

Papierloze werkomgeving

Onderzoek uit 2013, door Viadesk BV laat zien dat 64% van de Nederlanders denkt dat incidenteel printen nodig zal blijven, ook al werkt men in een papierloos kantoor. Een van de redenen hiervoor is dat het maken van aantekeningen makkelijker is, bijvoorbeeld tijdens een vergadering.

Hetzelfde onderzoek laat zien dat 85% van de Nederlandse deelnemers een papierloos kantoor een zeer realistisch vooruitzicht vindt en 75% vindt dit een aantrekkelijk vooruitzicht.

Wanneer er wordt uitgegaan van 228 werkdagen per jaar, dan print de gemiddelde Nederlander 2.052 pagina's per jaar. Dit staat gelijk aan 0,24 boom per werknemer per jaar.

Uit een onderzoek onder gemeenten dat de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) in 2011 uitvoerde, bleek dat toen al bij 40% van de gemeenten het papierloos werken was ingevoerd. Dat ging toen gepaard met de toename van het aantal tablets op de werkvloer. Een groot deel van de gemeenten (78%) die nog niet papierloos aan het werk waren, gaf toen al aan dat wel van plan te zijn.

Naast de (cijfermatige) conclusies uit diverse onderzoeken, zijn er nog een aantal redenen waarom digitalisering raadzaam is:

- De kans dat er iets kwijtraakt is nihil;
- Kans op fouten is kleiner (bijvoorbeeld het (over)typen van informatie in een systeem);
- Ruimtebesparing (archiefruimten);
- Documenten zijn te allen tijde te raadplegen (plaats onafhankelijk);
- Zoektijden naar documenten worden gereduceerd;
- Wachtijden worden gereduceerd;
- Papiergebruik wordt vele malen minder; en
- Gemak van informatie verstrekken/uitwisselen wordt vergroot.

3.6 Deelconclusie

Deelvraag 2: Hoe kan Lean worden ingezet in een kantooromgeving om administratieve processen te verbeteren?

Administratieve processen zijn in veel gevallen afdeling overschrijdend waardoor diverse afdelingen activiteiten uitvoeren. De verspillingen zoals Lean die onderscheid komen eveneens voor binnen een administratie (administratieve processen). De meest voor de hand liggende verspilling worden benoemd. Overbodige handtekeningen die gezet worden ter accordering worden gezien als overproductie. Het wachten op informatie, materialen en/of mensen komt in 70% tot 90% van alle processen voor en leidt tot een onderbreking in de procesflow. Dit doet zich met name voor wanneer een proces afdeling overschrijdend is.

Het verplaatsen (transport) van documenten kost tijd en dat is tijd waarin geen waarde wordt toegevoegd. Defecten hebben betrekking op het invullen van verkeerde gegevens, ontvangen

of versturen van onjuiste informatie en het niet doorvragen bij onduidelijkheden zijn veel voorkomende verspillingen.

Een kantooromgeving heeft als doel om de uit te voeren administratieve werkzaamheden optimaal te ondersteunen. Een veel gebruikte Lean-tool is de 5S methode. Bij het Scheiden wordt er onderscheid gemaakt tussen noodzakelijke en overbodige zaken binnen de werkruimte. Het zoeken van zaken kost tijd. Om de zoektijd te verkorten is het van belang om voorwerpen een vaste plek te geven. Een schone en steriele werkplek wordt gezien als een omgeving waarin het hardst wordt gewerkt. Een schone werkplek maakt mensen positiever en productiever, leidt tot een opgeruimde blik, bij schone apparatuur valt een mankement of probleem sneller op en een schone en overzichtelijke werkplek is veiliger. Wanneer het voornoemde eenmaal is gedaan is het van belang om het te laten behoren tot de dagelijkse activiteiten en uiteindelijk in te bedden binnen de organisatie/afdeling.

Naast de 5S methode zijn er tal van andere zaken te noemen die een bijdrage kunnen leveren aan het creëren van de ideale werkplek. Onderzoek bewijst dat zwakke tl-verlichting vooral in de middag leidt tot doezelende medewerkers. Volgens onderzoek gaat de voorkeur uit naar het hebben van een eigen werkplek. De kleur van de (kantoor)ruimte heeft invloed op mensen. De kleur blauw wordt gezien als de beste kleur voor kantoorruimtes waarin veelal administratieve werkzaamheden worden verricht. Een natuurlijk uitzicht en het hebben van planten op kantoor leveren een positieve bijdrage aan de concentratie.

Administratieve processen zijn in veel gevallen afdeling overschrijdend. Om een duidelijk beeld te krijgen van alle waardestromen is het raadzaam administratieve processen weer te geven middels Value Stream Mapping (VSM). Doorgaans worden VSM's gebruikt door procesbewakers, procesontwikkelaars, procesmedewerkers en IT'ers. Een vergelijkbare methode is de Brown Paper-methode (BPm). Een viertal elementen worden bij deze methode onderscheiden: de processtappen, interne en externe documenten, ICT-systemen en managementinformatie/stuurgetallen. De BPm maakt inzichtelijk hoe de verschillende elementen met elkaar verbonden zijn.

De overstap van papier naar digitaal speelt al geruime tijd. Onderzoek toont aan dat slechts 9% van de belangrijkste operationele bedrijfsprocessen de komende twee jaren nog op papier gebaseerd zullen zijn. Het papiergebruik komt ten goede wanneer er meer digitaal gewerkt zou worden. Onderzoek toont aan dat een papierloos kantoor een als een realistisch vooruitzicht wordt gezien en dit ook een aantrekkelijk vooruitzicht vindt. Voordelen die voortkomen uit digitalisering zijn: de kans op het kwijtraken van zaken is nihil, zoektijden worden gereduceerd, wachttijden worden gereduceerd en het gemak van informatie verstrekken/uitwisselen wordt vergroot.

4. Huidige situatie bij WOZL

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op zowel deelvraag 3: Hoe ziet het huidige proces “WSW-verplaatsing WOZL”? als deelvraag 4: Welke verspillingen komen naar voren binnen het proces “WSW-verplaatsing WOZL”? In paragraaf 4.1 wordt toegelicht wat er onder een proces wordt verstaan, welke niveaus er zijn, wat de proceselementen zijn en de noodzaak van een procesbeschrijving. In paragraaf 4.2 worden alle processtappen van het voorbeeldproces in kaart gebracht. De verschillende systemen die er worden gebruikt komen aan bod in paragraaf 4.3. De aanwezige verspillingen in de huidige situatie worden in kaart gebracht volgens Lean in paragraaf 4.4, gevolgd door de verbeterpunten in paragraaf 4.5. Tot slot volgt er in de laatste paragraaf 4.6 een deelconclusie.

4.1 Processen

Processen hebben te maken met routines in een organisatie. Een proces maakt zichtbaar volgens welke routines of vaste stromen dagelijkse werkzaamheden verlopen. Een organisatie bestaat in feite uit een grote hoeveelheid routines die samen processen vormen. Dorr (2012) hanteert een tweetal definities voor een proces:

- Een proces is een verzameling onderling samenhangende middelen en activiteiten die invoer omzetten in uitvoer; en
- Een proces is een aantal activiteiten in een logische volgorde, gericht op het doelbewust tot stand komen van een product of dienst voor een (interne) klant.

Zowel Bakker & Hardjono (2001) als Evers & Kars (2006) hanteren een definitie die feilloos hierop aansluit: “Een proces is een ordening van activiteiten, met een expliciet begin en einde, gericht op het doelbewust tot stand komen van een product of dienst voor een (interne) klant”.

Procesniveaus

Dorr (2012) stelt dat het vaststellen van een logische samenhang van processtappen en de beschrijven daarvan essentieel is voor een goede procesbeschrijving. Om tot een logisch geheel te komen is het zinvol om een drietal niveaus van procesbeschrijving te onderscheiden:

- Hoofdproces. Dit vormt een logisch samenhangend geheel van werkprocessen en staat relatief op zichzelf;
- Werkprocessen. Een logisch samenhangend en geordend geheel van activiteiten, gericht op het realiseren van (deel)producten/diensten; en
- Instructies. Het bieden van ondersteuning aan de werkprocessen in de vorm van handleidingen, werkinstructies, checklists en dergelijke.

Proceselementen

In de optiek van Evers & Kars (2011) bestaan procesbeschrijvingen uit een vast aantal elementen: het doel/het beoogde resultaat van het proces, de prestatie-indicatoren, de condities en randvoorwaarden, toelichting op de processtappen, rollen, handelingen, hulpmiddelen, risico's en risico beperkende maatregelen.

Noodzaak procesbeschrijving

Er zijn diverse redenen om processen te beschrijven. De voornaamste redenen, zoals Dorr (2012) benoemd zijn:

- Inzicht krijgen op procesverloop;
- Relaties tussen afdelingen zichtbaar maken;
- Lokaliseren van knelpunten;
- Snelle en gemakkelijke overdracht aan bijvoorbeeld nieuwe medewerkers;
- Kwaliteit verhogen;
- Sturen op kengetallen; en
- Klant centraal stellen.

4.2 Procesbeschrijving proces “WSW-verplaatsing WOZL”

In dit onderzoek wordt het proces “WSW-verplaatsing binnen WOZL” gebruikt als voorbeeld om inzichtelijk te maken hoe processen worden beschreven en wat de opzet hiervan is binnen WOZL. Het voornoemde proces beschrijft de (administratieve) handelingen/activiteiten die nodig zijn om wsw-medewerkers te verplaatsen tussen WOZL, Relim en de Werkmeester.

De uitwerking van de procesbeschrijving is terug te vinden in bijlage I Procesbeschrijving proces “WSW-verplaatsing WOZL”. De beschrijving is van het proces is gebaseerd op de meest recente interne publicatie van de procesbeschrijving. Daar waar verheldering noodzakelijk is is informatie ingewonnen bij de betreffende afdeling/functionaris.

De processtappen zijn zodanig beschreven dat het duidelijk is wie wat waarmee doet. De documenten die er binnen het proces gebruikt worden zijn in het rood weergegeven. De documenten worden in dit onderzoek niet mee- en opgenomen; tenzij dit een bijdrage levert aan het onderzoek of voor verheldering zorgt.

4.3 Systemen

Binnen het beschreven proces worden een aantal systemen gebruikt; een nadere beschrijving van de systemen volgt hieronder.

Mavim Rules

Mavim Rules (hierna: Mavim) is het softwareprogramma dat binnen WOZL wordt gebruikt om ieder (HR) proces in te beschrijven en vast te leggen. De procesbeschrijvingen bestaan zowel uit tekstuele beschrijvingen als stroomschema's. Door op het stroomschema te klikken op een bepaalde processtap komt de gebruiker terecht bij de specifieke processtap(beschrijving).

Binnen de procesbeschrijvingen wordt er gebruik gemaakt om te verwijzen naar documenten die gebruikt worden in de processen. Dit is enkel mogelijk voor Word- en Excelbestanden en Pdf-bestanden. Mavim is niet gekoppeld aan andere systemen die gebruikt worden binnen WOZL.

Iedere medewerker binnen WOZL met toegang tot een computer of een inlog heeft, heeft toegang tot Mavim en kan de procesbeschrijvingen raadplegen. Mavim is dan ook leidend wanneer het gaat om processen.

Compas

Compas is een softwareprogramma dat wordt geleverd door Emergo Systems. Compas is standaard software voor bedrijven, instellingen en gemeenten die zich bezighouden met het uitvoeren van de Participatiewet, Wet Sociale Werkvoorziening en Werk & Inkomen. Compas is te koppelen met andere softwaresystemen waardoor communicatie tussen systemen mogelijk is. Compas heeft diverse mogelijkheden, de belangrijkste worden benoemd. Het ophalen van Word-documenten is vanuit Compas mogelijk, waarbij er gebruik wordt gemaakt van zogenoemde macro's. Hierdoor wordt actuele informatie uit Compas gehaald en automatisch ingevuld op het opgehaalde Word-documenten; een aantal handelingen wordt daarmee geautomatiseerd en voorkomt het risico het typefouten er dergelijke.

Enkel medewerkers die voor het uitvoeren van hun werk afhankelijk zijn van Compas hebben hier toegang toe. Medewerkers die toegang hebben tot Compas zijn onder andere administratief medewerkers, P&O-adviseurs, leidinggevend en stafmedewerkers.

Unit4

Unit4 is het softwareprogramma dat wordt gebruikt voor alle financiële gegevens in te voeren en aanverwante zaken die betrekking hebben op financiën. Evenals Compas is Unit4 enkel toegankelijk voor medewerkers die voor het uitvoeren van hun werk afhankelijk zijn van Unit4.

4.4 Verspillingen in proces “WSW-verplaatsing WOZL”

Binnen Lean worden een achttal verspillingen onderscheiden: overproductie, wachten, transport, overprocessing, voorraad, beweging, defecten en onderbenutting van talent en creativiteit.

Binnen het voorbeeldproces zijn bij alle processtappen de verspilling(en) benoemd, waardoor inzichtelijk wordt waar verbetering noodzakelijk is om de efficiency te vergroten. De volledige uitwerking van deze analyse is terug te vinden in bijlage II Uitwerking verspillingen proces.

4.5 Verbeterpunten voorbeeldproces

De verbeterpunten die voortvloeien uit de analyse van het voorbeeldproces zijn:

- Om de procesflow te verbeteren is het raadzaam betrokkenen binnen het proces tegelijkertijd te informeren;
- Het staat niet vast dat het intakeformulier digitaal ingevuld wordt. Het formulier wordt niet ondertekent waardoor digitaal invullen mogelijk is.
- Het is de vraag of een intakeformulier nodig is; gegevens kunnen ook rechtstreeks door de P&O-adviseur in Compas worden getypt;
- Het maken van een foto van de medewerker kan met een smartphone waarover iedere P&O-adviseur beschikt en bij zich heeft;
- De volgorde van de processtappen vergen verbetering. Er worden bijvoorbeeld diverse activiteiten ondernomen alvorens daadwerkelijk bekend is of er een geschikte werkplek voorhanden is. Daarnaast dient zoveel mogelijk informatie aan het begin van het proces duidelijk te zijn om de procesflow te verbeteren;
- Of de medewerker daadwerkelijk in dienst treedt wordt gemeld aan de personeelsondersteuning. Het staat echter niet vast op welke wijze dit wordt doorgegeven. E-mail heeft de voorkeur omdat zo het risico dat het vergeten wordt het kleinst is;
- Een personeelsnummer wordt door audit & control aangemaakt terwijl de personeelsondersteuning beschikt over een checklist hoe een personeelsnummer tot stand komt;
- De checklists zijn enkel in te vullen op papier; enkel digitaal te raadplegen maar niet in te vullen. De checklist is op meerdere momenten nodig waardoor het risico bestaat dat de checklist tussentijds kwijtraakt;
- Gegevens worden van documenten en/of formulieren overgetypt in Compas; het risico bestaat dat informatie foutief wordt overgenomen met alle gevolgen van dien;
- Er zijn diverse controlemomenten aanwezig; werkzaamheden zodanig inrichten dat de kans op fouten nihil is, zelfs met een controle blijft de kans bestaan dat iets over het hoofd wordt gezien; en
- Informatie wordt verspreid naar diverse afdelingen waardoor er sprake is van informatiestromen en men op elkaar wacht tot informatie is ingevuld/aangeleverd. Aan te raden is het om takenpakketten te bekijken wie wat doet en of dit samengevoegd kan worden.

4.6 Deelconclusie

Deelvraag 3: “Hoe ziet het huidige proces “WSW-verplaatsing WOZL” eruit?

Het proces start met een plaatsingsverzoek bij de P&O-adviseur. De P&O-adviseur geeft het plaatsingsverzoek door aan de personeelsondersteuning waarna deze afdeling een traject aanmaakt en het intakeformulier naar de P&O-adviseur stuurt. De P&O-adviseur houdt samen met de wsw-medewerker en de trajectbegeleider van de afgevende partij een intakegesprek waarbij de P&O-adviseur de persoonsgegevens controleert en indien nodig het intakeformulier aanvult, een foto maakt van de wsw-medewerker en overlegt of er een geschikte werkplek voorhanden is. Het intakeformulier wordt vervolgens ingeleverd bij de personeelsondersteuning voor verdere verwerking. De P&O-adviseur beoordeelt in overleg met de afgevende partij of de wsw-medewerker geplaatst kan worden, indien dit niet het geval

is wordt er gezamenlijk een nieuwe werkplek gezocht. Wanneer de wsw-medewerker “in dienst” wordt genomen volgt er een indiensttredingsgesprek. De personeelsondersteuning voert een aantal handelingen/activiteiten uit: aanvragen personeelsnummers via audit & control, print een checklist om alle verrichte handelingen/activiteiten aan te vinken, maakt een personeelsdossier aan in Compas, maakt, afhankelijk van wat van toepassing is, plusminus een achttal documenten klaar en controleert persoonsgegevens in Compas en op de aangemaakte documenten.

De P&O-adviseur ontvangt de documenten van de personeelsondersteuning en laat de medewerker de benodigde documenten ondertekenen. De documenten worden vervolgens teruggestuurd naar de personeelsondersteuning voor verdere verwerking. De personeelsondersteuning muteert de gegevens in het P&O-systeem Compas. Vervolgens verdeelt deze afdeling de documenten aan een aantal betrokkenen: bewindvoerder indien van toepassing, de salarisadministratie, het UWV, medewerker die verantwoordelijk is voor het beheer van e-mailadressen (afdeling personeelsondersteuning), afdeling opleidingen, de medewerker personeelsondersteuning van ontvangende bv en de vervoersadministratie. Vervolgens verricht elke betrokkenen een handeling/activiteit. De medewerker opleidingen controleert aan de hand van de ontvangen documenten (diploma's, certificaten en getuigschriften) de geregistreerde gegevens in Compas, corrigeert indien nodig en laat de documenten scannen in het digitale personeelsdossier door de afdeling scanning & filing. De personeelsondersteuning controleert wederom de ingevoerde gegevens in Compas en draagt alles gegevens en checklist over aan medewerker personeelsondersteuning van de ontvangende bv en deze vult nog eventueel gegevens aan en stuurt per e-mail een vervoersmutatie naar de vervoersadministratie. Afhankelijk van het werk dat de wsw-medewerker gaat verrichten dienen er een verklaringen ondertekend te worden door, deze worden per post verstuurd naar de betreffende leidinggevende. Het e-mailadres wordt in het systeem gemuteerd en de salarisadministratie muteert gegevens in Unit4. Tot slot laat de personeelsondersteuning alle documenten scannen door de afdeling scanning & filing ten behoeve van het digitale personeelsdossier.

Deelvraag 4: “Welke verspillingen komen naar voren binnen het proces “WSW-verplaatsing WOZL”?

Om de verspillingen in het proces inzichtelijk te maken zijn de verspillingen volgens Lean weergegeven per processtap. Alle verspillingen die Lean onderscheidt komen in het proces naar voren, in meer of mindere mate. De verspillingen die het meest voorkomen zijn: Wachten, Transport en Overprocessing. Hieronder volgt een overzicht van de aanwezige verspillingen.

Wachten

- Het verstrekken van informatie en/of documenten;
- Het aanmaken van een personeelsnummer;
- Het printen van een checklist;
- Het invullen van gegevens in Compas vanaf een (intake)formulier;
- Het ophalen van documenten en/of formulieren vanuit Compas;
- Het controleren van ingevulde/ingevoerde gegevens;
- Het controleren en invoeren van gegevens door andere afdelingen; en
- Het invoeren van een e-mailadres door een andere medewerker binnen dezelfde afdeling.

Transport

- Het versturen van documenten/formulieren die zijn te raadplegen in het personeelssysteem;
- Het terugsturen van ingevulde en/of ondertekende documenten/formulieren;
- Het verstrekken van documenten/formulieren aan diverse betrokkenen/afdelingen; en
- Alle documenten laten scannen ten behoeve van het digitale personeelssysteem.

Overprocessing

- Het hebben van een fysiek intakeformulier: handmatig/digitaal invullen om vervolgens over te typen in het personeelssysteem;
- Het verrichten van handelingen/activiteiten alvorens duidelijk is of er een geschikte werkplek voorhanden is;
- Het hebben van een checklist waarop vermeldt staat welke formulieren ondertekent dienen te worden terwijl dit ook duidelijk te zien is op de formulieren;
- Het zoeken van diverse formulieren in het personeelssysteem die bij elkaar horen;
- Het handmatig invoeren van gegevens in personeelssystemen; en
- Het ondertekenen van formulieren. Dient enkel wanneer dit juridisch noodzakelijk is.

5. Onderzoek en onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag 5: Is er binnen WOZL draagvlak om Lean te implementeren? In paragraaf 5.1 komt de onderzoeksmethodologie aan bod waarin de opzet van het onderzoek, de soorten interviews en de voor- en nadelen van de diverse soorten interviews worden genoemd. Paragraaf 5.2 omvat de verantwoording van het onderzoek: het soort interview, representativiteit, betrouwbaarheid, validiteit, respondenten en de vragen die gesteld zijn. De onderzoeksresultaten komen aan bod in paragraaf 5.3, verdeeld tussen het management, het leidinggevend kader en staf en medewerkers. Tot slot volgt er in de laatste paragraaf 5.4 een deelconclusie.

5.1 Onderzoeksmethodologie

Opzet van het onderzoek

Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek (Baarda, 2014). Bij een kwalitatief onderzoek is de onderzoeksvraag breed en de voorkennis relatief gering. Het gaat vooral om het verkrijgen van inzichten en minder om harde, getalsmatig onderbouwde, feiten. Uitgewerkte gespreks- en/of observatieverslagen vormen het uitgangspunt van de analyse.

Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek omdat er informatie verkregen dient te worden betreffende het onderzoeksonderwerp bij diverse functionarissen binnen WOZL. De te verkrijgen informatie heeft betrekking op meningen, wensen en behoeften en achterliggende motivaties met betrekking tot Lean. Dit geschiedt aan de hand van een interview, dit is een gespreksvorm waarin een persoon – de interviewer – zicht bepaalt tot het stellen van vragen over gedragingen, opvattingen, houdingen, en ervaringen ten aanzien van bepaalde verschijnselen (Maso, 1987).

Soorten interviews

In de literatuur worden diverse soorten interviews onderscheiden. De meest voorkomende soorten worden benoemd.

Gestructureerd

Volgens Baarda (2012) liggen de vragen en de volgorde hiervan vooraf vast. Zelfs de meeste antwoordcategorieën liggen al vast. De interviewer dient zich precies aan de vragenlijst te houden. Vragen mogen niet zomaar in een andere volgorde gesteld worden of worden overgeslagen als dat niet is aangegeven. Deze wijze van interviewen verhoogt de validiteit van het interview. Meestal worden deze interviews gebruikt bij kwantitatief onderzoek; vragen zijn veelal specifiek en gesloten, met meerkeuzeantwoorden die vooraf gecodeerd zijn door aan de antwoordcategorieën nummers toe te kennen. Hierdoor is statistische analyse van antwoorden mogelijk.

Semigestructureerd

In tegenstelling tot een gestructureerd interview zijn de vragen bij een semigestructureerd interview ietwat algemener geformuleerd en mag er worden afgeweken van de vooraf opgestelde vragen. Zo kan er bijvoorbeeld worden doorgevraagd als de respondent iets interessant zegt of het niet helemaal duidelijk is wat er wordt gezegd of wat er bedoeld wordt. De informatie wordt gedetailleerder, wat is een kwalitatief onderzoek vaak het doel is.

Ongestructureerd

Een ongestructureerd interview wordt door Baarda (2012) gezien als een interview waarvan de antwoorden op de vragen niet vooraf bekend is. Daarbij staan de vragen niet vooraf vast maar is er sprake van een topiclist. De onderzoeker gebruikt een lijst van onderwerpen waarover vragen worden gesteld. De onderzoeker is vrij in de manier waarop de vragen rondom de onderwerpen worden gesteld en de volgorde waarin dit gebeurt.

Gefocust interview

Met een gefocust interview stelt de onderzoeker de respondenten vooral open vragen over een specifieke situatie of gebeurtenis die relevant is voor hen. Dit is in een focusgroep hetzelfde, maar in dat geval bespreekt een groep respondenten deze gebeurtenis met elkaar. In een gefocust interview of focusgroep gebruik de interviewer vaak een klein aantal algemene vragen die het interview of de discussie leiden. Qua interviewstijl lijkt dit daarom op het semigestructureerde interview.

Groepsinterview

Bij een groepsinterview worden een aantal respondenten tegelijkertijd geïnterviewd. Hierbij kunnen opmerkingen/antwoorden van andere respondenten inspirerend werken voor de anderen. De totale interviewtijd is korter dan wanneer iedere respondent individueel geïnterviewd zou worden. Baarda & de Goede (2005) geven de voorkeur aan een groepsinterview boven een individueel interview wanneer er geen persoonlijke belangen in het geding zijn of wanneer het meer gaat om ideeën te genereren.

Voor- en nadelen van soorten interviews

Gestructureerd

Voordelen: te gebruiken bij kwantitatief onderzoek en heeft een hoge validiteit.

Nadelen: er kan niet worden doorgevraagd.

Semigestructureerd

Voordelen: de onderzoeker kan doorvragen waardoor meer en gedetailleerdere informatie naar voren komt.

Nadelen: lagere validiteit dan bij een gestructureerd interview.

Ongestructureerd

Voordelen: de onderzoeker kan doorvragen waardoor meer en gedetailleerdere informatie naar voren komt.

Nadelen: Lage validiteit.

Gefocust interview en Groepsinterview

Deze komen qua stijl overeen met het semigestructureerde interview en worden daarom niet apart vermeld.

5.2 Verantwoording van het interview

In het kader van het onderzoek is het van belang om vanuit verschillende invalshoeken informatie rondom de thematiek te verkrijgen. De antwoorden die verkregen worden zijn niet vooraf vast te stellen en hierdoor kunnen niet alle vragen vooraf vastgesteld worden en strikt aan gehouden worden. Afhankelijk van het antwoord dat verkregen wordt is doorvragen belangrijk om duidelijkheid te krijgen. Het soort interview dat hier het beste op aansluit is een semigestructureerd interview.

Representativiteit

De representativiteit geeft de mate aan waarin de steekproef een correcte afspiegeling van de onderzoekspopulatie omvat. Dit betekent dat de uitkomsten van een representatief onderzoek generaliseerbaar zijn naar de hele populatie (Boeije, 2014).

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid betekent dat de waarnemingen zo min mogelijk worden beïnvloed door toevallige of niet-systematische fouten (Boeije, 2014). De terugkoppeling van informatie naar de respondenten biedt de mogelijkheid om informatie te controleren (Cutcliffe & McKenna, 2002).

Validiteit

Validiteit wordt opgevat als meten wat we beogen te meten. Het gaat erom dat wat er waargenomen wordt (meten) juist is benoemd. Bij validiteit gaat het vooral om de interpretatie van de waarnemingen en als zodanig om theorie (Boeije, 2014).

Respondenten

Om te kunnen bepalen hoeveel mensen geïnterviewd moeten worden is het van belang om een keuze te maken of resultaten wel of niet generaliseerbaar dienen te zijn. Bij niet generaliseren betekent dat meer interviews houden niet altijd beter is. Dit is enkel het geval wanneer er nieuwe informatie verzameld wordt. Wanneer geen nieuwe informatie meer wordt verkregen zijn genoeg mensen geïnterviewd. Het is van belang dat relevante mensen worden geïnterviewd om te voorkomen dat belangrijke informatie wordt misgelopen. Dit voornoemde is het geval in dit onderzoek.

Vragenlijst

Voor het daadwerkelijk houden van (semigestructureerde) interviews is het belangrijk om vooraf goed na te denken over de vragen die gesteld worden en of deze antwoord geven op hetgeen de onderzoeker daadwerkelijk te weten wilt komen (Boeije, 2014). De vragen die tijdens het interview gesteld worden dienen een logische volgorde te hebben. Wanneer dit niet het geval is loopt de onderzoeker het risico dat de respondent niet geïnteresseerd is wat invloed kan hebben om de antwoorden die er worden gegeven. Een aantal mogelijke volgordes zijn: van makkelijke vragen naar moeilijke vragen, chronologische volgorde bij het vragen naar een bepaalde situatie of van probleem naar oorzaak naar gevolg naar oplossing.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen open en gesloten vragen. Bij open vragen heeft de respondent meer ruimte om antwoord te geven en uit te wijden over een bepaald onderwerp. Bij een semigestructureerd interview kan op antwoorden worden doorgevraagd door zogenoemde waaromvragen te stellen. Hierdoor wordt de respondent aangespoord om meer te vertellen over hetgeen hij/zij net gezegd heeft. Het nadeel van open vragen is dat respondenten te uitgebreid kunnen antwoorden waardoor tijd verloren gaat voor de overige vragen. Gesloten vragen worden enkel beantwoord met ja of nee. Het voordeel hiervan is dat de onderzoeker snel door het onderzoek kan gaan. Het nadeel is dat gesloten vragen kunnen leiden tot frustratie; respondenten kunnen voor hun gevoel geen bevredigend antwoord geven op de vragen. Bij de interviews is er gebruik gemaakt van beide soorten vragen. Afhankelijk van de antwoorden wordt er doorgevraagd om meer en gedetailleerdere informatie boven water te krijgen.

Er is onderscheid gemaakt tussen vragenlijsten voor medewerkers en het management, leidinggevend kader en staf. Bij de medewerkers is het van belang om een beeld te kunnen vormen over hoe zij denken over de dagelijkse werkzaamheden, de mogelijkheden om dagelijkse werkzaamheden te bespreken, en de betrokkenheid van de leidinggevende en het management. Bij het management, leidinggevend kader en staf is het met name van belang om erachter te komen welke rol zij voor zichzelf zien weggelegd om Lean in te bedden binnen de organisatie, in hoeverre zij met Lean bezig zijn, en welke belemmerende en bevorderende factoren er binnen de organisatie zijn om Lean in te bedden binnen de organisatie.

De vragenlijsten van zowel medewerkers als het management, leidinggevend kader en staf zijn terug te vinden in Bijlage III Vragenlijsten Interviews.

5.3 Onderzoekresultaten

Zoals in de vorige paragraaf beschreven worden er interviews gehouden met diverse functionarissen binnen de organisatie. Vanuit de organisatie heeft de onderzoeker toestemming gekregen om zelf respondenten te benaderen om deel te nemen aan een interview. Alle respondenten zijn per e-mail gecontacteerd met de vraag of deze willen deelnemen aan een interview ten behoeve van dit onderzoek.

De interviews hebben plaatsgevonden met medewerkers, het management, leidinggevend kader en staf. Het aantal respondenten ziet er als volgt uit:

- Administratieve medewerkers
Er zijn een zestal administratief medewerkers benaderd voor een interview. Hiervan heeft er een drietal daadwerkelijk deelgenomen. De overige drie medewerkers hebben niet deelgenomen aan een interview; van één medewerker is een reactie ontvangen en van twee medewerkers is geen reactie ontvangen.
Deelnamepercentage: 50%
- Managementleden
Er zijn een tweetal managementleden benaderd voor een interview. Beide managementleden hebben deelgenomen aan een interview.
Deelnamepercentage: 100%
- Leidinggevend kader
Er zijn een drietal leidinggevend benaderd voor een interview. Alle leidinggevend benaderd hebben deelgenomen aan een interview.
Deelnamepercentage: 100%
- Staf
Er is één beleidsadviseur benaderd voor een interview en deze heeft deelgenomen aan een interview.
Deelnamepercentage: 100%

Het gemiddelde deelnamepercentage over de volledige groep van respondenten is: **75,0%** ($9/12 * 100$)

In de volgende drie deelparagrafen worden de belangrijkste resultaten worden per respondentcategorie benoemd, de volledige uitwerkingen van alle interviews zijn terug te vinden in bijlage IV Uitwerking interviews.

5.3.1 Management

- Het management is bekend met het Lean gedachtegoed, maar niet met de specifieke tools die de methodiek biedt;
- De belangrijkste reden om Lean toe te passen is het verbeteren van de kwaliteit van processen;
- Momenteel worden processen geanalyseerd en verbeterd; niet volgens een bepaalde tool of dergelijke;
- Het management ziet een belangrijke rol voor zichzelf weggelegd om Lean in te bedden, echter de kennis over de specifieke methodiek is niet bij iedereen aanwezig. Dit wordt wel gezien als een pre om Lean goed te kunnen toepassen;
- Het betrekken van medewerkers wordt als belangrijk gezien, met name om draagvlak te creëren en om te kijken naar de inhoud van de werkzaamheden (niveau van werkproces);
- De systemen schieten te kort om een workflow te creëren. Systemen registreren maar zijn niet geschikt om bijvoorbeeld volledig digitaal te werken; en
- De hoge gemiddelde leeftijd (+/- 50 jaar) brengt weerstand met zich mee.

5.3.2 Leidinggevend kader en staf

- Het leidinggevend kader en staf is op de hoogte van de betekenis van Lean. Specifieke kennis over Lean ontbreekt (uitzonderingen daargelaten);
- Tijdens de dagelijkse werkzaamheden is men bewust bezig met het afvragen of werkzaamheden (processtappen) daadwerkelijk nodig zijn of niet;

- Kwaliteit is een onderwerp van vergaderingen, niet specifiek in de zin van Lean (methode en tools).
- Medewerkers betrekken bij het verbeteren van werkzaamheden is belangrijk. Dit draagt bij aan het accepteren van veranderingen en het reduceren van weerstand;
- Het werkpakket (wie wat doet) van medewerkers kan veranderen dat een positieve invloed kan hebben op het werkplezier (uitdagender werk);
- De systemen schieten te kort om een workflow te creëren. Systemen registreren maar zijn niet geschikt om bijvoorbeeld volledig digitaal te werken;
- Er heerst een eilandjes cultuur; iedere afdeling werkt voor zich dat een negatieve invloed heeft op de samenwerking; en
- Medewerkers zijn gehecht/vastgeroest aan de manier van werken zoals dit nu is; er heerst angst dat werk wegvalt en hierdoor hun functie en werk in het geding komt.

5.3.3 Medewerkers

- Medewerkers zijn op grote lijnen op de hoogte van het doel van Lean, echter de tools die Lean biedt komen tijdens de interviews niet naar voren;
- Er wordt tijd vrijgemaakt om werkzaamheden te bespreken en te verbeteren, maar niet genoeg;
- Het duurt lang tot aangedragen verbeteringen worden verwerkt in het systeem en dus zichtbaar is. Daarnaast kan de terugkoppelingen waarom iets niet kan beter;
- Medewerkers hebben het idee dat niet iedereen Mavim goed gebruikt; er komen met regelmaat vragen die beantwoord kunnen worden wanneer Mavim geraadpleegd wordt;
- Medewerkers worden betrokken bij beslissingen die van invloed zijn op hun werk. Er wordt wel aangegeven dat een proces bespreken met andere betrokken afdelingen inzichtelijk maakt waarom iets op een bepaalde manier wordt gedaan. Daarnaast kan er door een betere samenwerking gekeken worden waar werkzaamheden makkelijker kunnen;
- Medewerkers ervaren een eilandjes cultuur;
- Medewerkers ervaren een afstand tussen het management en de afdeling; het management laat zich niet tot nauwelijks zien op de “werkvloer”.

5.4 Deelconclusie

Deelvraag 5: “Is er binnen WOZL draagvlak om Lean te implementeren?”

Er is binnen WOZL draagvlak voor kwaliteitsverbetering; er zijn geen argumenten waarom Lean een ongeschikte methodiek is voor deze kwaliteitsverbetering. Om Lean te kunnen implementeren is het van belang dat alle betrokkenen goed geïnformeerd worden over wat Lean is en met welke tools Lean ingebed kan worden binnen de organisatie. Momenteel is de kennis over de Lean-methodiek en de tools om Lean toe te passen nauwelijks tot niet aanwezig. Dit wil overigens niet zeggen dat de organisatie niet bezig is met het verbeteren van de kwaliteit. Uit alle interviews blijkt dat medewerkers betrekken belangrijk is om draagvlak te creëren en weerstand te reduceren. Om Lean te kunnen inbedden binnen de organisatie is het van belang dat een aantal zaken worden verbeterd, waaronder de systemen, de samenwerking tussen afdelingen en de betrokkenheid van het management. Medewerkers ervaren een afstand tussen het management en de “werkvloer”. Betrokkenheid van het management wordt in de Lean-filosofie gezien als een zeer essentieel onderdeel. Samenvattend kan gezegd worden dat er draagvlak is, maar dat er diverse zaken zijn die verbeterd moeten worden om het succes van toepassing van Lean te garanderen.

6. Conclusies & Aanbevelingen

Binnen het onderzoek is onderzocht of Lean een geschikte methodiek is om de huidige administratieve HR-processen binnen WOZL te verbeteren op het gebied van kwaliteit, efficiëntie en effectiviteit. In dit hoofdstuk volgen de conclusies die kunnen worden getrokken over datgene dat is onderzocht en is beschreven. Na de conclusies volgen aanbevelingen die voor de organisatie kunnen dienen als handvaten om toepassing van Lean succesvol te kunnen implementeren.

De probleemstelling die binnen het onderzoek centraal stond luidt als volgt:

“Kan toepassing van LEAN bijdragen aan het verbeteren van de administratieve HR-processen van WOZL?”

Om een antwoord te kunnen geven op de bovenstaande vraag zijn er een aantal deelvragen opgesteld. Door de antwoorden op de deelvragen te combineren kan er een antwoord gegeven worden op de probleemstelling.

6.1 Conclusie

Kennis over Lean

In het theoretisch kader is beschreven wat de Lean-methodiek inhoudt, welke factoren een rol spelen bij het succesvol toepassen van Lean en hoe Lean kan worden toegepast binnen de organisatie. Uit de interviews blijkt dat iedere respondent wel weet wat Lean betekent, kort samengevat: efficiënt werken en geen overbodige dingen doen. Kijkend naar de interviews kan geconcludeerd worden dat specifieke kennis over Lean niet tot nauwelijks aanwezig is bij de medewerkers. Daarentegen is er binnen het management, het leidinggevend kader en staf wel specifiekere kennis aanwezig over hoe Lean toegepast kan worden.

Toepassing van Lean

Ondanks dat Lean zijn oorsprong kent in de productieomgeving tonen diverse onderzoeken aan dat toepassing van Lean in andere sectoren (overheid en zorg) succesvol blijkt. Het belangrijkste doel van Lean is het elimineren van verspillingen in een waardestream. Binnen WOZL zijn de eerste stappen gezet om efficiënter te werken. Uit onderzoek blijkt dat de systemen niet toereikend zijn om efficiënt te werken en dat deze niet goed geschikt zijn om werkzaamheden te digitaliseren. De tools die er worden benoemd zijn makkelijk toepasbaar en voor iedereen toegankelijk waardoor er wel kleine stappen gezet kunnen worden binnen de organisatie om Lean in te bedden. Medewerkers staan open voor veranderingen op voorwaarde dat ze wel betrokken worden in het proces. Het is belangrijk om te weten dat Lean niet van vandaag op morgen geïmplementeerd kan worden, het vergt tijd om Lean goed toe te passen.

Verspillingen huidige situatie proces “WSW-verplaatsing WOZL”

Wanneer er naar het huidige proces “WSW-verplaatsing WOZL” wordt gekeken kan er gesteld worden dat alle verspillingen die Lean onderscheidt in meer of mindere aanwezig zijn. De drie meest voorkomende verspillingen zijn:

- Wachten. Informatie is verstrekken, het invullen van gegevens en het controleren vergt tijd;
- Transport. Vindt plaats in de zin van documenten/formulieren die verstuurd worden die zijn te raadplegen binnen het personeelssysteem en het verstrekken van documenten/formulieren aan diverse afdelingen; en
- Overprocessing. Dit blijkt uit het hebben van een fysiek intakeformulier, handmatig/digitaal invullen om vervolgens over te typen in het personeelssysteem, het uitvoeren van diverse activiteiten alvorens er duidelijkheid is of er een geschikte werkplek voorhanden is.

Belemmerende factoren om Lean toe te passen

Uit de interviews komen een aantal aspecten naar voren die toepassing van Lean kunnen belemmeren, de belangrijkste worden benoemd. De systemen schieten te kort om efficiënt en digitaal te werken, de gemiddelde leeftijd is hoog (+/- 50 jaar) waardoor er meer/eerder weerstand ontstaat, er heerst een eilandjes cultuur (iedere afdeling voor zich), er heerst angst onder medewerkers om hun werk(plek) kwijt te raken en medewerkers zijn gehecht aan de huidige situatie. In de literatuur wordt gesproken over een tweeledige focus van medewerkers op de werkzaamheden en de motivatie om goed na te denken over hun werk, om inzicht te krijgen in problemen en leren hiervoor betere methoden te ontwikkelen.

Betrokkenheid van het management is belangrijk om te zien hoe werkzaamheden worden uitgevoerd, zich op de afdeling laten zien en/of deelnemen aan verbeteractiviteiten levert hier aan bijdrage aan. Medewerkers binnen WOZL zijn van mening dat het management zich te weinig laat zien op de afdeling waardoor er een afstand wordt ervaren tussen het management en de afdeling.

Bevorderende factoren om Lean toe te passen

Uit de interviews komen een aantal aspecten naar voren die toepassing van Lean kunnen bevorderen, de belangrijkste worden benoemd. De kwaliteit van processen verbeteren en professionalisering, minder bureaucratie, meer werkplezier (uitdagender werk), creëren van betere procesflow tussen afdelingen en het creëren van een betere samenwerking tussen afdelingen. Een essentieel aspect om Lean te implementeren is medewerkers de verantwoordelijkheid geven om oplossingen te bedenken voor problemen. Het gesprek met de leidinggevende(n) is hierbij belangrijk. De problemen dienen opgelost te worden, gebeurt dit niet dan is het risico aanwezig dat medewerkers zich niet (langer) verantwoordelijk voelen om mee te denken over verbeteringen. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers door de leidinggevende worden aangespoord om zelf oplossingen te bedenken voor problemen die zij tegenkomen.

6.2 Aanbevelingen

Op basis van de conclusies die zijn vermeld in de vorige deelparagraaf is een aantal aanbevelingen te geven om Lean toe te passen binnen de organisatie.

Kennis over Lean

- Informeren medewerkers. Om eventuele weerstand te voorkomen/verminderen is het raadzaam om medewerkers goed te informeren wat Lean is, wat het doel is van Lean en hoe Lean ingezet kan worden binnen de organisatie (tools). Maar net zo belangrijk is het om aan te geven wat Lean niet is, om eventuele misverstanden/angst te voorkomen.
- Trainen management. Uit interviews met het management blijkt dat het management de rol heeft om Lean in te bedden in de organisatie. Maar niet ieder managementteamlid heeft kennis van de basiselementen van Lean; dat wel wordt gezien als een pre.

Toepassing van Lean

- Overtuigen medewerkers. Om draagvlak te creëren bij de medewerkers is het van belang om resultaten van toepassing van Lean te tonen en ze laten inzien dat het geen "mooi verpakte" kostenbesparing is. Een ander voorbeeld is het aantonen van resultaten die behaald zijn binnen de eigen organisatie door toepassing van Lean (ist en soll vergelijken).
- Tools. Lean heeft een uitgebreid scala aan tools die ingezet kunnen worden om processen te verbeteren. Een veel gebruikte tool is de zogenoemde Value Stream Map (VSM). Hiermee wordt inzichtelijk welke activiteiten er komen kijken bij het uitvoeren van een volledig proces, van begin tot eind. De kans is aanwezig dat medewerkers

enkel een beeld hebben van de eigen uit te voeren werkzaamheden; het zicht op wat de ander doet is of kan niet helemaal duidelijk zijn. Door in groepsverband een VSM te laten plaatsvinden wordt zicht gegeven op het hele proces, in plaats van alleen “hun” deel. Daarnaast is dit een effectieve manier om achter verspillingen te komen en de betrokkenheid van medewerkers te vergroten.

- Systemen. De mogelijkheden van de systemen kunnen bekeken worden om efficiënter te werken, maar deze dragen niet bij aan het digitaliseren van werkzaamheden. Binnen de organisatie worden momenteel diverse systemen bekeken die hieraan wel bijdragen.

Verspillingen huidige situatie proces “WSW-verplaatsing WOZL”

- Procesflow verbeteren. Momenteel is er een intakeformulier aanwezig dat handmatig/digitaal ingevuld wordt terwijl dit ook digitaal ingevuld kan worden rechtstreeks in het personeelssysteem.
- Volgorde processtappen. Er worden diverse processtappen uitgevoerd alvorens het daadwerkelijk duidelijk is of er een geschikte werkplek voorhanden is.
- Uitvoeren activiteiten en informatiestromen. Bij het uitvoeren van activiteiten worden diverse afdelingen betrokken die slechts een klein deel van de activiteiten uitvoeren, mede hierdoor zijn er een groot aantal informatiestromen aanwezig. Het bekijken wie welke activiteiten uitvoert is een pre om hierin een verbeterslag te maken.
- Digitaliseren. Onder andere de checklist is niet digitaal in te vullen waardoor deze hard copy bewaard wordt totdat er later in het proces weer iets afgevinkt dient te worden.

Belemmerende factoren om Lean toe te passen

- Eiland cultuur. Ieder afdeling werkt met name voor zichzelf en is “bang” om werk kwijt te raken of af te moeten staan aan een andere afdeling. Om een betere samenwerking tussen afdelingen te creëren is het raadzaam om met diverse afdelingen gezamenlijk processen inzichtelijk te maken middels een VSM om duidelijk voor ogen te hebben wie wat waarmee doet. Uiteraard kan het gebeuren dat werk op een afdeling wegvalt maar tevens kan er ander werk bij komen.
- Lean is onbekend en kost tijd. Zie “kennis over Lean”.
- Capaciteit van medewerkers. Lean is een methodiek die een breed scala aan tools heeft om Lean toe te passen binnen de organisatie en/of afdeling. Iedere medewerker kan meedenken over de werkzaamheden hoe klein de verbetering ook is; iedere verbetering, groot of klein is er één.
- Weerstand. Iedere verandering is nieuw en brengt weerstand met zich mee. Het betrekken van medewerkers en open en duidelijke communicatie is onmisbaar hierin. Daarnaast is het informeren van medewerkers een middel om weerstand (deels) terug te dringen.

Bevorderende factoren om Lean toe te passen

- Kwaliteit processen. Er is een nieuw procesformat waarin alle processen worden beschreven. Om er zeker van te zijn dat processen worden herschreven/beschreven volgens het procesformat is het zaak om aan de juiste personen (leidinggevend van afdelingen en overige betrokkenen) te informeren over het procesformat en hier bijeenkomsten voor organiseren.
- Minder bureaucratie. Binnen de organisatie is er sprake van een groot aantal informatiestromen in de vorm van documenten en/of formulieren. Het is aan te raden om na te gaan of documenten en/of formulieren uit het verleden stammen en nu nog daadwerkelijk van belang zijn en of dat deze kunnen vervallen dan wel door gebruikmaking van systemen vervangen kunnen worden.
- Uitdagender werk. Om medewerkers uit de vastgeroeste situatie te krijgen is het laten meedenken over werkzaamheden een mogelijkheid om juist uit die vastgeroeste situatie te stappen en de werkzaamheden vanuit een andere invalshoek te bekijken.

7. Implementatieplan Lean - WOZL

Dit hoofdstuk geeft antwoord op deelvraag 6: Hoe ziet een mogelijke implementatie van Lean binnen WOZL eruit? En deelvraag 7: Met welke economische en juridische aspecten dient de organisatie rekening te houden bij de implementatie? In paragraaf 7.1 komt het implementatieplan aan bod volgens de acht fasen die Kotter onderscheidt om een verandering succesvol te implementeren. Vervolgens wordt in paragraaf 7.2 gekeken naar de economische aspecten die voortvloeien uit de implementatie en tot slot komen de juridische aspecten aan bod in paragraaf 7.3. Tot slot volgt er in de laatste paragraaf 7.4 een deelconclusie.

7.1 Implementatieplan

Lean is, zoals in de vorige hoofdstukken beschreven, een verandering van de manier denken en werken. Het implementeren van een verandering binnen de organisatie kan niet van vandaag op morgen worden gerealiseerd; een implementatie vergt tijd. John Kotter onderscheidt een achttal fasen om veranderingen succesvol te implementeren. Deze fasen worden nader benoemd.

Fase 1: Urgentiebesef vestigen

In deze fase dient de noodzaak tot verandering duidelijk gemaakt te worden aan de medewerkers, leidinggevend kader, staf en management. Er moet antwoord gegeven worden op de vraag “waarom moeten we veranderen?” en “welke problemen worden er dan opgelost?”. Deze stap wordt vaker onderschat, managers zien niet dat het motiveren van mensen een moeilijke taak is. Een manager is niet automatisch een goede leider. Een leider maakt mensen enthousiast over de verandering. Een leider hebben die zelf enthousiast is over de veranderingen en dit ook weet uit te dragen is een must in deze fase.

Het moet binnen de organisatie duidelijk zijn dat de huidige manier van werken onacceptabel is om op de huidige voet verder te gaan. De noodzaak tot verandering is binnen WOZL vooral uit te dragen door te wijzen naar de veranderingen in de Nederlandse wet- en regelgeving, het bestaansrecht van de werkvoorziening, de afnemende rijkssubsidies en de hoofdtaak van WOZL: het detacheren van medewerkers. De resultaten van het onderzoek kunnen gebruikt worden om betrokkenen de overtuigen dat toepassing van Lean positieve gevolgen heeft. Een toelichting door het management aan de medewerkers, leidinggevend kader en staf kan hier een voorbeeld van zijn.

Uit de interviews blijkt dat specifieke kennis over Lean niet (voldoende) aanwezig is. Het informeren van medewerkers wat Lean is en wat ermee bereikt dient te worden kan hierbij een mogelijkheid zijn. Daarnaast kan een training aan het management helpen bij het inbedden van Lean binnen de organisatie. Het is van belang om weerstand en onduidelijkheid in deze fase terug te dringen.

Fase 2: De leidende coalitie vormen

Leiders dienen ondersteund te worden door een groep enthousiaste mensen uit de volle breedte van de organisatie. Kotter noemt dit de “leidende coalitie”. Dit zijn mensen met formele en informele invloed. Deze groep zal leiding gaan geven aan de implementatie. Degene die deel uitmaken van de groep dienen zelf overtuigd te zijn van de veranderingen, aangezien zij andere personen moeten motiveren om mee te werken. Ook dienen ze onder andere deskundig te zijn, te beschikken over het vermogen om samen te kunnen werken en beschikken over leiderschap (Kotter, 2014). Het management speelt hierin een belangrijke rol, het management dient hier niet onzichtbaar te zijn. Het management moet laten zien dat ze verantwoordelijk neemt voor de veranderingen. Dit is belangrijk voor het motiveren van de medewerkers. Als het management namelijk het slechte voorbeeld geeft door niet te veranderen, zullen medewerkers dit ook niet doen.

Fase 3: Een visie en strategie ontwikkelen

Een implementatie van een verandering binnen een organisatie heeft een visie nodig, zodat iedereen weet waar naartoe er gewerkt wordt. Dit zorgt ervoor dat alle neuzen dezelfde kant op wijzen.

De visie moet herkenbaar zijn voor de betrokkenen en dient in een korte tijd uitgelegd te zijn aan anderen. Daarnaast moet er, naast visie, ook een strategie worden bedacht over hoe de organisatie naar de visie toe kan werken. De aandachtspunten in deze fase zijn:

- Duidelijk maken waarom visie op veranderen nodig is;
- De visie ontwikkelen en analyseren;
- De rol van het team dat de visie verduidelijkt verduidelijken; en
- Het veranderingsplan maken.

Hierbij is het belangrijk dat Lean niet wordt gezien als een eenmalige actie, maar wordt gezien als een overtuiging die geleidelijk deel gaat uitmaken van de dagelijkse werkzaamheden om continu te verbeteren.

Fase 4: De veranderingsvisie communiceren

Iedereen dient te handelen naar de visie die is bedacht. Doordat medewerkers zijn gewend aan de huidige situatie dient deze fase niet onderschat te worden. Hierin volstaat het niet om een e-mail rond te sturen of een eenmalige presentatie te geven.

Communiceren is een belangrijk aspect om onzekerheid, angst en wantrouwen te beperken. Medewerkers dienen te weten waar ze aan toe zijn. Het informeren van medewerkers dient op een duidelijke en geloofwaardige manier plaats te vinden. Dat medewerkers zich “veilig voelen” is een belangrijke voorwaarde om gedrag bespreekbaar te maken. Het management heeft hierin een belangrijke rol door zich open en toegankelijk op te stellen. Er moet ruimte zijn voor discussie en feedback. Ook dienen emoties en zorgen erkend en doorgegeven te worden aan het management. Als medewerkers zich gehoord voelen, zullen ze meewerken met de verandering (Kotter, 2014).

Medewerkers mogen niet het idee en beeld hebben dat Lean “weer één van de vele ideeën” is. Uit de interviews blijkt dat er de afgelopen jaren diverse veranderingen hebben plaatsgevonden, die al dan niet succesvol zijn geweest. Het gevaar bestaat dat medewerkers de verandering zien als “een bevestiging” van het management, en dan al niet hun best doen om mee te werken. Immers, in hun ogen zal het niet lang duren en dan is al die inspanning uiteindelijk voor niets geweest. Dit wordt ook wel verandermoeheid genoemd, hetgeen eveneens uit de interviews naar voren komt.

Fase 5: Een breed draagvlak voor de verandering creëren

Bij geslaagde veranderprocessen krijgen steeds meer mensen te maken met de nieuwe visie. Niet alleen de stuurgroep, maar ook de mensen hierbuiten moeten volgens de nieuwe visie gaan handelen. Hier moeten zij echter wel de mogelijkheid voor krijgen. Hierbij is commitment van de top is een randvoorwaarde: zonder onvoorwaardelijke en langdurige steun is elke verandering gedoemd om te mislukken. Daarnaast is het van belang om barrières uit de weg te halen die het veranderingsproces bij medewerkers bemoeilijken om in de weg staan.

Fase 6: Korte-termijnsuccessen genereren

Doordat een verandering niet van vandaag op morgen kan plaatsvinden en meestal lang duurt, is het moeilijk om constant gefocust te blijven op de veranderingen. Als het uiteindelijke doel pas over bijvoorbeeld drie jaar gerealiseerd wordt, zal de motivatie van de betrokkenen steeds meer afnemen. Dit omdat de betrokkenen inspanning leveren voor de nieuwe visie, maar geen resultaten zien. Als er kortere termijndoelen gesteld worden, kunnen problemen worden voorkomen (Kotter, 2014).

Door het stellen van doelen op korte termijn, kan er eerder resultaat gezien worden. Dit resultaat mag dan ook “gevierd” worden en de medewerkers kunnen daarvoor beloond worden. Het team dient beloond te worden en niet het individu. Als medewerkers zien dat de inspanningen leiden tot iets goeds en ze hiervoor tevens beloond worden door de directie, zullen ze gemotiveerder zijn om verder te gaan met de verandering. Het uiteindelijke doel wordt zo gehaald, maar dan met kleinere stappen.

Het implementeren van Lean binnen WOZL is een groot einddoel. Daarom zal WOZL moeten werken met doelen op korte termijn. Enkele voorbeelden kunnen zijn:

- Inrichting afdeling volgens de 5S methode;
- Doorvoering van de eerste 25 verbeterideeën van medewerkers; en
- De eerste vijf processen volgens de Lean-methodiek zijn ingevoerd.

Fase 7: Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen

Een valkuil is om, na een periode van hard werken aan veranderingen, te snel overwinning te roepen zodra er resultaten zichtbaar zijn. Het is prima om successen te vieren, maar het moet duidelijk zijn dat het nog niet “klaar” is. De nieuwe werkwijze moet namelijk nog inslijpen in de bedrijfscultuur. Hetgeen volgens Kotter (2014) vijf tot tien jaren kan duren. De organisatie moet niet overmoedig worden en het gevoel hebben dat het veranderingsproces is voltooid. Een andere valkuil is uitputting: de organisatie zit in een tussenfase, sommige werkzaamheden moeten op de oude manier en de andere op de nieuwe manier. Hierdoor kan er een hoge werkdruk ontstaan voor medewerkers waardoor het veranderingsproces niet goed kan worden doorgezet.

Fase 8: Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur

De nieuwe werkwijze moet verankerd worden in de bedrijfscultuur. Pas op het moment dat men gaat zeggen: “zo werken wij hier”, is de implementatie van de verandering geslaagd (Kotter, 2014). Het Lean-gedachtegoed en toepassing van de tools zullen op den duur ingeslepen raken binnen WOZL. Echter, de veranderingen zullen nooit ophouden, aangezien continu verbeteren een belangrijk onderdeel van Lean is. De verankering is compleet als de voortgang op verandering periodiek en systematisch worden gemeten en geëvalueerd. Dit blijft vaak achterwege en is een belangrijke reden dat veranderingen vaak verzanden. Wat niet gemeten wordt, is immers niet belangrijk genoeg.

7.2 Economische aspecten

Om Lean te kunnen implementeren zullen er diverse acties ondernomen dienen te worden. In deze deelparagraaf komen de economische aspecten die gemoeid gaan met de implementatie.

7.2.1 Kosten

Opleiding

Commitment van het management is een randvoorwaarde om Lean succesvol te kunnen implementeren binnen organisaties. Uit interviews blijkt dat er geen specifieke kennis over de Lean-methodiek aanwezig is binnen WOZL. Om commitment te krijgen is het zaak dat het management voldoende kennis heeft over de Lean-methodiek; wat Lean is, hoe tools en technieken kunnen worden ingezet en hoe verspillingen herkend kunnen worden. Er zijn een viertal gradaties te onderscheiden in Lean-opleidingen: yellow belt, orange belt, green belt en black belt. Om met Lean te beginnen is kennis opdoen van de basiselementen van belang. De opleiding orange belt is hiervoor geschikt. De deelnemers leren in een tweedaagse opleiding:

- Het spreken en begrijpen van dezelfde Lean ‘verbetertaal’;
- Het toepassen van Lean tools en technieken op Orange Belt niveau;
- Verborgene verspillingen in de eigen werkomgeving en die van de klant te herkennen; en

- Gemotiveerd te raken om Lean daadwerkelijk toe te passen.

De kosten van de opleiding orange belt bedragen €995,00 (excl. BTW) per deelnemer en de opleiding duurt in totaal 16 uren (tweemaal 8 uren). Naast de opleidingskosten zijn er verletkosten. Dit zijn kosten die loonkosten die worden betaald tijdens afwezigheid. Wanneer er wordt gekozen om het volledige managementteam, bestaande uit zes personen, de opleiding te laten volgen zien de kosten voor opleiding er als volgt uit:

Kosten opleiding

Aantal deelnemers	*	kosten opleiding		
6	*	€995,00		
			Subtotaal	€5.970

Verletkosten

Aantal deelnemers	*	aantal uren	*	loonkosten per uur	
6	*	16	*	€75	
				Subtotaal	€7.200

Totaal **€13.170**

Opmerking: €75 loonkosten per uur is een fictief bedrag. De daadwerkelijke loonkosten per uur van het management worden niet openbaar gemaakt.

Wanneer het management voldoende kennis en kunde heeft opgedaan over Lean kan de stap gemaakt worden naar het informeren van de medewerkers (draagvlak creëren en urgentiebesef). Het is een mogelijkheid om medewerkers te informeren door het management. Enerzijds bespaart dit kosten (training/opleiding) en anderzijds komt dit ten goede aan het gevoel van betrokkenheid van het management. Een ander bijkomend voordeel is dat medewerkers tijdens de informatiebijeenkomst vragen kunnen stellen, onduidelijkheden en dergelijke ter sprake kunnen brengen; dit zorgt voor een reductie van weerstand en bevordert het draagvlak. De kosten die gemoeid gaan met het informeren van medewerkers bestaat voor het overgrote deel uit verletkosten. Het is nu nog niet vast te stellen hoeveel informatiebijeenkomsten noodzakelijk zijn en hoe deze eruit zullen zien. Wel is het aan te raden om dit per afdeling plaats te laten vinden. Zo blijft de informatiebijeenkomst persoonlijk en is de kans op interactie groter.

Personeelssystemen

Uit interviews komt naar voren dat de huidige personeelssystemen te kort schieten om efficiënt en digitaal werken te ondersteunen/bevorderen. Wellicht bestaat de mogelijkheid om de personeelssystemen daar waar nodig naar wens te laten aanpassen. Wanneer deze mogelijkheden beperkt zijn is het aan te raden om te kijken naar andere personeelssystemen die wel voldoen aan de wensen van de organisatie en die bijdragen aan efficiënt en digitaal werken. Een nadeel dat hiermee gepaard gaat is het trainen van medewerkers om eventueel nieuwe personeelssystemen zich eigen te maken; dit kost tijd en geld.

7.2.2 Opbrengsten/Besparingen

Capaciteit

Het is vooraf niet met zekerheid te zeggen, echter toepassing van Lean kan ertoe leiden dat de werkzaamheden meteen minder aantal medewerkers verricht kunnen worden. Dit betekent dat medewerkers als het ware boventallig worden. Dit betekent niet dat de sw-medewerker zomaar ontslagen kunnen worden (meer hierover in paragraaf 7.3 Juridische aspecten). Wel kan WOZL meer medewerkers detacheren; plaatsen bij reguliere werkgevers waarvoor een vergoeding wordt ontvangen. Hierdoor wordt de omzet van WOZL vergroot.

Huisvestingskosten

Wanneer op WOZL-locaties minder medewerkers werkzaam zijn heeft dit invloed op de huisvestingskosten. Minder medewerkers betekent minder kantoorruimten wat vervolgens resulteert in: minder huur, gas, water en licht. Daarnaast wordt er bespaart op verzekeringspremies, schoonmaakkosten en inrichtingskosten.

Print- en papierkosten

Binnen WOZL worden veel documenten/formulieren geprint wat resulteert in print- en papierkosten. Omdat WOZL digitaal werken nastreeft kan bespaart worden op de print- en papierkosten. Uiteindelijk heeft dit eveneens invloed op de onderhoudskosten van printers.

De opbrengsten/besparingen zijn momenteel niet in cijfers uit te drukken omdat het te vroeg is om hier een oordeel over te kunnen vellen. Wel is de kans wezenlijk aanwezig dat de opbrengsten/besparingen het op lange(re) termijn winnen van de kosten die er gemoeid gaan met de implementatie van Lean. Er zal nader onderzoek dienen plaats te vinden om dit feitelijk te kunnen bevestigen.

7.3 Juridische aspecten

Ondernemingsraad (OR)

Door toepassing van Lean binnen WOZL bestaat de kans dat dit gevolgen heeft voor de medewerkers. De OR zal betrokken moeten worden en oog hebben voor de gevolgen Lean voor de arbeidsvreugde. Ook zou de OR helder moeten hebben welke concrete gevolgen Lean heeft voor het personeelsbeleid. Dat betekent dat er onderzoek moet worden gedaan naar functiewijzigingen, het vervallen van functies, nieuwe functies, herplaatsing en afvloeiing van medewerkers. Daarnaast kan er gekeken worden welke gevolgen toepassing van Lean heeft voor afdelingen; afdelingen kunnen verdwijnen, samengevoegd worden of een andere indeling krijgen.

Conform de Wet op de ondernemingsraden (WOR) op grond van artikel 25 WOR en artikel 27 WOR heeft de OR adviesrecht en instemmingsrecht. Het kan zijn dat de OR zich beroept op artikel 25 WOR lid c en of d en daarmee toepassing van Lean ziet als een reorganisatie en daarmee grote gevolgen heeft voor de medewerkers. Voor het instemmingsrecht (artikel 27 WOR) kan de OR zich beroepen op mogelijke wijzigingen in functies en daarmee de functiewaardering ter discussie gesteld kan worden.

De OR vanaf het begin bij veranderingen betrekken draagt bij aan het creëren van draagvlak en laat zien dat WOZL transparant is in haar plannen. Daarnaast kan dit een positieve invloed hebben op de medewerkers wanneer zij weten dat de OR betrokken wordt.

Ontslag

Wanneer een functie vervalt of een sw-medewerker boventallig is kan deze niet zomaar worden ontslagen (ontslagbescherming). Als de functie is vervallen, moet de sw-medewerker wellicht in een lagere functie gaan werken. De cao-WSW bepaalt dat de sw-medewerker recht heeft op de loonschaal waar de sw-medewerker oorspronkelijk in zat, inclusief de stappen die daarin gemaakt konden worden (loongarantie). De loongarantie geldt ook als de functie lager wordt ingeschaald als gevolg van een gewijzigde functiewaardering. Wanneer een sw-medewerker recht heeft op loongarantie staat daar wel iets tegenover. De sw-medewerker is verplicht passende arbeid te accepteren. Ook moet de sw-medewerker mee te werken aan detachering en aan begeleid werken op grond van een advies begeleid werken.

7.4 Deelconclusie

Deelvraag 6: Hoe ziet een mogelijke implementatie van Lean binnen WOZL eruit?

Om Lean succesvol te implementeren binnen WOZL kan er gebruik worden gemaakt van de acht fasen die John Kotter onderscheidt.

Fase 1: Urgentiebesef vestigen

De volledige organisatie moet zich bewust zijn waarom verandering noodzakelijk is. De bewustwording hiervan kan geschieden aan de hand (van de resultaten) van het onderzoek.

Fase 2: De leidende coalitie vormen

Er wordt een groep gevormd met diverse mensen binnen de organisatie die leiding geven aan de implementatie. Hierbij is het van belang dat het management zichtbaar erbij betrokken wordt en de verantwoordelijk neemt voor de veranderingen.

Fase 3: Een visie en strategie ontwikkelen

Alle neuzen moeten dezelfde kant op wijzen, de visie van de implementatie dient herkenbaar te zijn voor alle betrokkenen. Het is van belang om te benadrukken dat Lean geen eenmalige actie is, maar een continu proces van verbeteren.

Fase 4: De veranderingsvisie communiceren

Communicatie is een belangrijk aspect om onzekerheid, angst en wantrouwen te beperken; medewerkers willen weten waar ze aan toe zijn. Er moet geen beeld heersen dat implementatie “weer één van de vele ideeën is” of dat het “een bevestiging” van het management is.

Fase 5: Een breed draagvlak voor de verandering creëren

Het management dient tijdens de implementatie onvoorwaardelijke en langdurige steun bieden. Indien dit niet het geval is, is de verandering gedoemd om te mislukken.

Fase 6: Korte-termijnsuccessen genereren

Er dienen doelen op korte termijn vastgesteld te worden waardoor tussentijds resultaat wordt gezien. De inspanning worden en zijn zichtbaar dat ten goede komt aan de motivatie om door te gaan.

Fase 7: Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen

De nieuwe werkwijze dient een gewoonte te worden binnen WOZL; dit kan eveneens niet van vandaag op morgen.

Fase 8: Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur

De nieuwe werkwijze moet verankerd worden in de bedrijfscultuur. Belangrijk is wel dat de voortgang periodiek en systematisch worden gemeten en geëvalueerd.

Deelvraag 7: Met welke economische en juridische aspecten dient de organisatie rekening te houden bij de implementatie?

De economische aspecten waar de organisatie rekening mee dient te houden zijn de opleidingskosten voor het management. Dit om kennis en kunde over Lean op te doen. Een tweedaagse orange belt opleiding biedt hierin uitkomst. De totale kosten voor opleiding bestaan uit kosten van de opleiding en de verletkosten. Beide kosten zijn afhankelijk van het aantal deelnemers en de benodigde tijd voor volgen van de opleiding. Andere kosten waar rekening mee gehouden dient te worden zijn kosten die gemoeid gaan met de personeelssystemen. De huidige personeelssystemen aanpassen daar waar nodig of nieuwe personeelssystemen in gebruik nemen. Bij dit laatste dient rekening gehouden te worden met trainingskosten voor de gebruikers.

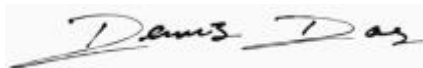
Op juridisch gebied dient WOZL rekening te houden met de rechten van de OR (advies- en instemmingsrecht). Daarbij heeft het betrekken van de OR een positieve uitwerking op het draagvlak en laat WOZL zien transparant te zijn in haar plannen. Een ander juridisch aspect is ontslag. Het kan gebeuren dat door toepassing van Lean sw-medewerkers boventallig zijn/worden. Doordat deze medewerkers ontslagbescherming genieten kunnen deze niet ontslagen worden. Wel bevordert dit het detacheren van sw-medewerkers bij reguliere werkgevers.

Nawoord

Het schrijven van deze bachelor thesis heb ik als interessant en leerzaam ervaren. Interessant omdat Lean voor mij een nieuw en onbekend onderwerp was en leerzaam omdat ik mij gedurende de afgelopen periode heb verdiept in Lean en hierover kennis heb opgedaan.

In grote lijnen is de inhoud gelijk gebleven zoals deze in maart/april in het Plan van Aanpak is beschreven. Wel hebben er tussentijds enkele wijzigingen plaatsgevonden om de deelvragen aan te scherpen om zo een concreter antwoord te kunnen geven op de probleemstelling.

De knelpunten die ik ervaren hebben met name betrekking op het onderscheid maken tussen noodzakelijke en overbodige informatie. Bij aanvang lijkt alle informatie noodzakelijk waardoor het risico bestaat dat men door de bomen het bos niet meer ziet. Door de diverse onderdelen van de bachelor thesis tussentijds te bespreken met zowel stagebegeleidster Liona Pijls-Visser als docentbegeleider John Pörteners is het voor mij gemakkelijk geworden om het onderscheid te maken tussen noodzakelijke en overbodige informatie. Ik heb geen problemen ondervonden die van invloed zijn geweest op het eindresultaat. Mede door de meewerkende houding van iedereen die input heeft geleverd ben ik tevreden met het eindresultaat.



Heerlen, 29 juni 2016

Bronnen

Agterberg, H., P. de Heer, R. Verkerke & M. Ketel (2008). *Inrichting kantoorwerkplek*. Arbokennisnet

Aries, M.B.C., Aarts, M.P.J. & Hoof, van, J. (2015). *Daylight and health : a review of the evidence and consequences for the built environment*. Lighting Research and Technology, 47, 16-27. In Scopus Cited 1 times

Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek. Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv

Baarda, B. & M. De Goede (2012). *Basisboek methoden en technieken. Kwantitatief praktijkgericht onderzoek op wetenschappelijke basis*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv

Bakker, R. & T. Hardjono (2013). *Horizontaal organiseren: Horizontaal en procesgericht denken, construeren, besturen en samenwerken*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet Management bv

Berenschot (2016). *Thermometer in uw sw-bedrijf*.

Berto, R. (2005). *Exposure to restorative environments helps restore attentional capacity*. Journal of Environmental Psychology. Volume 25, Issue 3, September 2005, Pages 249–259

Bekman, A. (2001). *De organisatie als gemeenschap: principes van organiseren*. Assen: Koninklijke van Gorcum bv

Berkman, W. & M. Van der Schaaff (2013). *De Brown Paper-methode*. Amsterdam: Business Contact

Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers

Boersema-Vermeer, H. & M.J. Vink (2009). *Menselijke factor ondergeschoven kindje bij lean management*. In Logistiek

Boxel, van T., Korstjens J., Leeftink, B., Paape, L. & Paur, M. (2010). *Serie Beheersen van bedrijfsprocessen: De kern van de administratieve organisatie*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers

Brophy, A. (2013). *Lean*. Schiedam: Mainpress bv

Conijn, F., G. Gybels & J. Büchli (2007). *Dienstverlening zonder verspilling*. Finance & Control

Capel, R. (2013). *Optimaliseren van het Verdienvermogen*

CBS (2014). *Eindstand komt op 103 duizend*.

Commissie Bakker (2008). *Naar een toekomst die werkt. Advies Commissie Arbeidsparticipatie*

Cutcliffe, J. & H. McKenna (2002). *When do we know that we know? Considering the truth of research findings and the craft of qualitative research*. Int J Nurs Stud. 2002 Aug;39(6):611

- Dorr, D. (2009). *Presteren met processen*. Deventer: Vakmedianet Management bv
- Donders, M. & J. Stoker (2012). *INK-managementmodel. Grip op leiderschap. Toegankelijke modellen en praktische inzichten*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet Management bv
- Evers, H. & C. Kars (2011). *Praktijkboek Procesmanagement*. Delft: Eburon
- Goldratt, E. (2015). *Het doel. Een proces voor voortdurende verbetering*. Houten: Spectrum
- Hoek, J.W. & M. Koopmans (2014). *Kennismaken met lean*. Amsterdam: Academic Service
- Hiemstra & de Vries (2015). *Rapportage verkenning toekomst SW-bedrijven 2015*
- Huguenin, P. & D. Binnerts (2013). *Een Lean overheid. Lean Management voor overheidsorganisaties*. Rotterdam: ODINTAKT
- Kastle, B. (2013). Wat is Lean Six Sigma? Sneller en slimmer werken met resultaat. Zaltbommel: Thema bv
- Knight, C & S. Alexander Haslam (2010). *The Relative Merits of Lean, Enriched, and Empowered Offices: An Experimental Examination of the Impact of Workspace Management Strategies on Well-Being and Productivity*. Journal of Experimental Psychology. Vol. 16, No. 2, 158–172
- Kotter, J (2004). *Leiderschap bij verandering*. Amsterdam: Academic Service
- Kotter, J. & L. Schlesinger (1979). *The six change approaches*.
- Londen, P. van (2013). *Get Lean Snelcursus*.
- Maso, I (1987). *Kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers
- Matthijssen, P. & A. Jong (2013). *Werken met Lean*. Enschede: BiZZdesign Academy bv
- Naujoks, M. & van Gerwen, E. (2007). *Hoe u verspilling in de kantooromgeving terugdringt*. Managementtools.
- Oosten, J. (2007). *Procesmanagment en de SqEME-benadering. Een horizontale kijk op organiseren*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet Management bv
- Raanaas, R. (2011). *Benefits of indoor plants on attention capacity in an office setting*. Journal of Environmental Psychology. Volume 31, Issue 1, March 2011, Pages 99–105
- Roupe van der Voort, M. (2012). *Lean in de zorg. De praktijk van continu verbeteren*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers
- Sayers, N. & B. Williams (2013). *Lean voor Dummies*. Amersfoort: BBNC uitgevers bv
- Teeuwen, B. (2012). *Lean voor de overheid. Streven naar perfectie in overheidsorganisaties*. Amsterdam: Academic Service
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (2014). *VNG reactie op de participatiewet*. Den Haag

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers

Verlarde, M. & M. Teit (2007). *Health effects of viewing landscapes – Landscape types in environmental psychology*. Urban Forestry & Urban Greening. Volume 6, Issue 4, 15 November 2007, Pages 199–212

Vermeulen, A.(2013). *De effecten van lean management op de kwaliteit van arbeid en de organisatie binnen gemeenten*. A+O fonds gemeenten

Viadesk (2015). *Papierloos Werken Monitor 2015: Het papierloze kantoor is nog steeds toekomstmuziek*.

Wentink, T. (2007). *Kwaliteitsmanagement, bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers

Wiegel, V. & J. Maes (2015). *Succesvol Lean*. Amsterdam: Pearson Benelux bv

Womack, J. & D. Jones (1996). *Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Simon & Schuster.

WOZL (2015). *Ondernemingsplan WOZL 1 B.V. Samen werken aan inclusieve organisaties*

Zijlstra, W. (2011). *Lean en managementrapportages*. ZBC

Bijlagen

Bijlage I Uitwerking procesbeschrijving

1. Ontvangen plaatsingsverzoek

De P&O-adviseur ontvangt een verzoek tot plaatsing van een wsw-medewerker van Relim of de Werkmeester bij een WOZL bv.

De P&O-adviseur:

- Verzoekt de daartoe aangewezen medewerker van de beheersmaatschappij in Compas het cliëntdossier vrij te geven;
- Geeft het plaatsingsverzoek door aan de medewerker personeelsondersteuning; en
- Plant telefonisch een intakegesprek met de kandidaat en de trajectbegeleider van de afgevende partij.

2. Voorbereiden Intake

De medewerker personeelsondersteuning maakt in Compas een traject aan, maakt het intakeformulier **LA0079** en stuurt dit naar de P&O-adviseur.

3. Houden Intakegesprek

De P&O-adviseur:

- Controleert tijdens het intakegesprek de persoonsgegevens en vult het intakeformulier **LA0079** in;
- Maakt met de digitale camera van de personeelsondersteuning een foto, volgens werkinstructie **W1006-01 W-maken pasfoto**;
- Bepaalt in overleg met de trajectbegeleider van Relim of de Werkmeester een geschikte werkplek; en
- Geeft de digitale camera en het intakeformulier **LA0079** af bij de medewerker personeelsondersteuning.

4. Beoordelen proefplaatsing

De P&O-adviseur beoordeelt in overleg met de afgevende partij of de medewerker geplaatst kan worden. Indien de medewerker niet geplaatst wordt, zoekt de P&O-adviseur in overleg met de trajectbegeleider van Relim of de Werkmeester een nieuwe werkplek.

5. Plannen indiensttredingsgesprek

De P&O-adviseur van de betreffende bv geeft, indien de medewerker in dienst wordt genomen, de indiensttreding door aan de medewerker personeelsondersteuning.

6. Voorbereiden indiensttreding

De medewerker personeelsondersteuning treft voorbereidende werkzaamheden voor de indiensttreding.

6.1 Aanvragen personeelsnummer

De medewerker personeelsondersteuning controleert of de gegevens compleet zijn en verzoekt de medewerker audit & control een personeelsnummer aan te vragen, volgens werkinstructie **W1001-01 W-aanvragen personeelsnummer**.

6.2 Printen checklist

De medewerker personeelsondersteuning print de checklist **W1030-04 C-WSW verplaatsing binnen WOZL** en vult hierop het personeelsnummer, naam van de medewerker, ingangsdatum (datum in dienst) en naam van de behandelaar in.

6.3 Aanmaken personeelsdossier

De medewerker personeelsondersteuning maakt vervolgens een personeelsdossier in Compas aan en neemt de gegevens van het intakeformulier LA0079 over in Compas, volgens Compas-systeeminstructie PA0001 Compas Dienstbetrekking – Indiensttreding SW.

Deze activiteit dient afgevinkt te worden op de checklist W1030-04 C-WSW verplaatsing binnen WOZL.

6.4 Maken documenten

Medewerker personeelsondersteuning maakt ten behoeve van het indiensttredingsgesprek alle benodigde documenten en formulieren klaar, volgens werkinstructie W1032-04 W-maken documenten. Dit betreft de volgende documenten en formulieren:

- PA1005 Overplaatsingsbrief. Medewerker personeelsondersteuning laat deze door de bestuurssecretaris ondertekenen alvorens deze met de overige documenten naar de medewerker van het bedrijfsbureau worden gestuurd;
- PA2101 Brief verlenging ao tijdelijk div of PA2104 Brief ao onbepaalde tijd. Enkel wanneer plaatsing gelijktijdig valt met eindiging arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd;
- PA2001 Model opgaaf gegevens voor de loonheffingen;
- PA2002 Formulier bank/gironummer;
- PA2011 Formulier keuze verzendwijze (digitale berichtgeving);
- PA2003 Machtiging UWV. Indien medewerker een WAO-, WAJONG- of WIA-toekenning heeft. Machtiging dient om uitkering via WOZL uit te betalen;
- PA2020 Machtiging UWV. Indien medewerker een WAO-, WAJONG- of WIA-toekenning heeft. Machtiging dient om maatmangegevens op te vragen;
- PA2004 Mutatiebericht UWV. Indien WAO- of WAJONG-toekenning of;
- PA2016 Mutatiebericht UWV. Indien WIA-toekenning;
- Informatiemap nieuwe medewerker, bestaande uit:
 - CAO voor de Sociale Werkvoorziening; en
 - Informatiepakket Aevitae ziektenkostenverzekering.

6.5 Controleren gegevens

Een andere medewerker personeelsondersteuning controleert de ingevoerde persoons- en salarisgegevens in Compas en de aangemaakte documenten. De medewerker personeelsondersteuning stuurt de aangemaakte documenten naar de P&O-adviseur van de betreffende bv.

Deze activiteit dient afgevinkt te worden op de checklist W1030-04 C-WSW verplaatsing binnen WOZL.

7. Houden indiensttredingsgesprek

De P&O-adviseur van de betreffende bv bespreekt de overplaatsing met de medewerker en laat aan de hand van checklist W1031-02 C-indiensttredingsgesprek de medewerker de benodigde documenten ondertekenen.

De P&O-adviseur geeft tevens op bovengenoemde checklist aan of de opgebouwde vakantietoelage, eindejaarsuitkering en eventueel verlofrechten niet afgerekend worden bij de afgeevende partij maar worden overgedragen.

Na het indiensttredingsgesprek stuurt de P&O-adviseur het set formulieren naar de medewerker personeelsondersteuning.

8. Verwerken gegevens

De medewerker personeelsondersteuning verwerkt enkele gegevens aan de hand van de indiensttredingsgegevens, leest de digitale fotocamera uit en importeert de foto in Compas.

9. Afhandelen indiensttreding

De administratieve afhandeling van de indiensttreding.

9.1 Muten P&O-systemen personeelsadministratie

De medewerker personeelondersteuning muteert de gegevens in het P&O-systeem Compas:

- Aanvullen dan wel het wijzigen van gegevens;
- Aangeven welk identiteitsbewijs is aangeleverd, het nummer en uitsluitend datumgegevens;
- Invullen van uiterste inschalingsdatum, zie checklist **W1031-02 C-indiensttredingsgesprek**; en
- Indien de verlofrechten worden overgenomen dienen deze bij de afgevende partij te worden opgevraagd en wordt dit als correctie op het verlofrecht gemuteerd.

Deze activiteit dient afgevinkt te worden op de checklist **W1030-04 C-WSW verplaatsing binnen WOZL**.

9.2 Verwerken documenten personeelsadministratie

De medewerker personeelondersteuning verwerkt de documenten, volgens **W1033-02 W-verwerken documenten** en voor de verricht de volgende handelingen:

- Bij bewindvoering:
 - Kopie maken van de ondertekende arbeidsovereenkomst en sturen naar de bewindvoerder; en
 - Indien van toepassing: machtigingen UWV sturen naar de bewindvoerder ter medeondertekening.
- Aan salarisadministratie:
 - **PA2001 Model opgaaf gegevens voor de loonheffingen**, met vermelding van personeelsnummer;
 - Kopie geldig ID-bewijs, met vermelding van personeelsnummer;
 - Machtigingen UWV; en
 - E-mail indien de opgebouwde vakantietoeslag/eindejaarsuitkering en eventueel verlofrecht wordt overgedragen.
- Aan UWV:
 - **PA2004 Mutatiebericht UWV**. Indien WAO- of WAJONG-toekenning of;
 - **PA2016 Mutatiebericht UWV**. Indien WIA-toekenning;
- Aan medewerker personeelondersteuning die verantwoordelijk is voor het beheer van e-mailadres:
 - **PA2011 Formulier keuze verzendwijze (digitale berichtgeving)**, alleen indien medewerker een e-mailadres heeft opgegeven
- Aan medewerker opleidingen:
 - Kopieën van alle diploma's, certificaten en getuigschriften.
- Aan medewerker personeelondersteuning ontvangende bv:
 - Ondertekende arbeidsovereenkomst;
 - **PA2002 Formulier bank/gironummer**;
 - **PA2003 Machtiging UWV** of **PA2020 Machtiging UWV**;
 - **PA2004 Mutatiebericht UWV** of **PA2016 Mutatiebericht UWV**;
 - **PA2011 Formulier keuze verzendwijze (digitale berichtgeving)**;
 - Intakepakket; en
 - UWV-pakket (WSW-indicatiegegevens).

Deze activiteit dient afgevinkt te worden op de checklist **W1030-04 C-WSW verplaatsing binnen WOZL**.

9.3 Muteren opleidingsgegevens

De medewerker opleidingen controleert aan de hand van de ontvangen kopieën van diploma's, certificaten en getuigschriften van opleidingen de geregistreerde gegevens in Compas en corrigeert indien nodig. Dit gebeurt aan de hand van **PA0010 Compas Persoonsgegevens – Opleiding**.

9.4 Verwerken documenten opleidingen

De medewerker opleidingen laat de ontvangen documenten scannen in het digitale personeelsdossier.

9.5 Controleren gegevens

Een andere medewerker personeelsondersteuning controleert de ingevoerde persoons- en salarisgegevens in Compas.

Deze activiteit dient afgevinkt te worden op de checklist **W1030-04 C-WSW verplaatsing binnen WOZL**.

9.6 Overdragen dossier

De medewerker personeelsondersteuning draagt alle gegevens, inclusief de checklist, over aan de medewerker personeelsondersteuning van de betreffende bv.

Deze activiteit dient afgevinkt te worden op de checklist **W1030-04 C-WSW verplaatsing binnen WOZL**.

9.7 Muteren P&O-gegevens ontvangende bv

De medewerker personeelsondersteuning van de betreffende bv vult eventueel gegevens aan in Compas en Unit4.

Deze activiteit dient afgevinkt te worden op de checklist **W1030-04 C-WSW verplaatsing binnen WOZL**.

9.8 Maken documenten

De medewerker personeelsondersteuning maakt een **PA2005 Vervoersmutatie** en stuurt deze via de e-mail naar de vervoersadministratie (vervoer.ondersteuning@wozl.nl).

Indien de medewerker geplaatst wordt bij Businesspost tevens de **PA2300 Geheimhoudingsverklaring** maken. Indien het een postbezorger betreft tevens **PA2301 Bezorgverklaring** maken. Beide formulieren dienen in tweevoud afgedrukt te worden en verstuurd te worden naar de leidinggevende.

9.9 Afhandelen verklaringen

Indien het een medewerker van Businesspost betreft ondertekenen de leidinggevende en de betreffende medewerker de **PA2300 Geheimhoudingsverklaring** en indien het een postbezorger betreft tevens **PA2301 Bezorgverklaring**. De leidinggevende stuurt de ondertekende verklaring(en) terug naar de medewerker personeelsondersteuning.

9.10 Controleren gegevens

Een andere medewerker personeelsondersteuning controleert de ingevoerde persoons- en salarisgegevens in Compas.

Deze activiteit dient afgevinkt te worden op de checklist **W1030-04 C-WSW verplaatsing binnen WOZL**.

9.11 Muteren e-mailadres

De daartoe aangewezen medewerker personeelsondersteuning verwerkt het e-mailadres.

9.12 Muten P&O-gegevens salarisadministratie

De medewerker salarisadministratie muteert de gegevens in het P&O-systeem Unit4, volgens werkinstructie **Systeeminstructie Unit4 salarisadministratie**.

Indien de opgebouwde vakantietoeslag, eindejaarsuitkering en eventueel verlofrechten worden overgenomen maakt de medewerker salarisadministratie een berekening van het vakantiegeld, eindejaarsuitkering en verlofsaldo dat door WOZL-WSW wordt overgenomen. Deze berekening wordt doorgegeven aan de controller van WOZL Ondersteuning bv (i.v.m. verrekening afgevend partij). De medewerker salarisadministratie muteert in Unit4 het overgenomen saldo van vakantiegeld en eindejaarsuitkering.

10. Verwerken documenten

De medewerker personeelondersteuning laat de documenten scannen in het digitale personeelsdossier en bergt de checklist op in een reeks.

Bijlage II Uitwerking verspillingen proces

1. Ontvangen plaatsingsverzoek

Bij de eerste stap in het proces ontvangt de P&O-adviseur van de ontvangende partij een plaatsingsverzoek van de afgevende partij. Dit geeft de P&O-adviseur van de ontvangende partij door aan een medewerker personeelsondersteuning. In feite kan de medewerker personeelsondersteuning tegelijkertijd worden geïnformeerd vanuit de afgevende partij om op voorhand al een traject aan te maken, zoals benoemd bij processtap 2. Dit bespaart een extra handeling voor de ontvangende partij en de afgevende partij hoeft enkel één e-mailadres meer te vermelden in de "CC".

Een ander aspect dat ten goede zou komen aan de procesflow is alvorens de ontvangen partij telefonisch afspraken gaat maken, de afgevende partij met de betreffende medewerker een aantal data bespreekt en deze doorgeeft aan de ontvangende partij. Dit voorkomt dat over en weer gebeld wordt om gezamenlijk een afspraak te plannen.

Aanwezige verspilling(en)	Wachten, Transport
---------------------------	--------------------

2. Voorbereiden intake

Het intakeformulier is afkomstig vanuit Compas en is toegankelijk voor zowel de medewerker personeelsondersteuning als de P&O-adviseur. Deze handeling in processtap 2 is hierdoor overbodig en niet noodzakelijk; de P&O-adviseur kan zelf het intakeformulier ophalen vanuit Compas.

Aanwezige verspilling(en)	Overprocessing, Wachten
---------------------------	-------------------------

3. Houden intakegesprek

De ontvangende partij controleert de persoonsgegevens van de betreffende medewerker en vult het intakeformulier in. Het intakeformulier dient niet ondertekend te worden waardoor het volledig digitaal ingevuld kan worden; dit staat niet vast en kan dus ook op papier worden ingevuld. Daarnaast kan de vraag worden gesteld waarom er een intakeformulier is, de gegevens kunnen rechtstreeks in Compas worden getypt, waardoor er geen intakeformulier nodig is en de medewerker personeelsondersteuning de gegevens niet hoeft over te typen, met het aanwezig risico op typefouten.

Het ophalen van de digitale camera ten behoeve van een foto van de medewerker is een onnodige handeling daar de P&O-adviseurs beschikken over een smartphone waarmee een foto kan worden gemaakt.

Aanwezige verspilling(en)	Voorraad, Transport, Beweging
---------------------------	-------------------------------

4. Beoordelen proefplaatsing

Met het oog op de procesflow is het raadzaam om vooraf aan het intakegesprek of tijdens het intakegesprek te overleggen of er een geschikte werkplek is. Een andere mogelijkheid is om tijdens het plaatsingsverzoek (processtap 1) aan te geven wat een (mogelijk) geschikte werkplek zou kunnen zijn. Dit voorkomt dat er diverse activiteiten (processtap 2 en 3) worden ondernomen die wellicht overbodig blijken.

Aanwezige verspilling(en)	Overproductie
---------------------------	---------------

5. Plannen indiensttredingsgesprek

Er is niet vastgelegd op welke wijze de indiensttreding wordt doorgegeven aan de medewerker personeelsondersteuning; dit kan dus telefonisch, per e-mail of persoonlijk op de afdeling zijn. Het is raadzaam op één vaste wijze vast te leggen. Per e-mail geniet de voorkeur; telefonisch

of persoonlijk op de afdeling is het risico dat het vergeten wordt groter dan wanneer het per e-mail wordt doorgegeven. Daarnaast kan een e-mail worden teruggezocht en dient tevens als bewijs.

6. Voorbereiden indiensttreding.

6.1 Aanvragen personeelsnummer

De medewerker personeelsondersteuning vraagt bij de medewerker audit & control een personeelsnummer aan. Hoe een personeelsnummer tot stand komt is in het proces bijgevoegd en kan door de medewerker personeelsondersteuning zelf worden gemaakt. Het risico wat men nu loopt is dat de medewerker audit & control niet op zijn plek zit, zijn telefoon in gesprek is et cetera waardoor de procesflow wordt onderbroken. Het is een extra handeling die in wezen niet nodig is.

Aanwezige verspilling(en)	Overproductie, Wachten, Transport
---------------------------	-----------------------------------

6.2 Printen checklist

De checklist wordt geprint en op papier ingevuld. De checklist is een Pdf-bestand en hierdoor niet digitaal in te vullen en te bewaren. Het risico dat de checklist kwijtraakt is aanwezig en het opbergen van de checklist is een extra activiteit die niet nodig zou zijn als de checklist digitaal bewaard wordt.

Aanwezige verspilling(en)	Wachten, Voorraad, Beweging
---------------------------	-----------------------------

6.3 Aanmaken personeelsdossier

Medewerker personeelsondersteuning maakt een personeelsdossier aan en neemt de gegevens over van het intakeformulier. Het overnemen van de gegevens op het intakeformulier kan zoals bij processtap 3 aan bod is gekomen rechtstreeks in Compas worden getypt waardoor deze activiteit overbodig is. Indien de voorkeur is dat er een intakeformulier blijft bestaan is het digitaal invullen hiervan een pre. Bij het overnemen van gegevens op een digitaal ingevuld formulier is het risico niet aanwezig dat een handschrift moeilijk leesbaar is en informatie verkeerd wordt overgenomen.

Aanwezige verspilling(en)	Overproductie, Wachten, Voorraad, Defecten
---------------------------	--

6.4 Maken documenten

De medewerker personeelsondersteuning maakt een aantal documenten en formulieren klaar ten behoeve van het indiensttredingsgesprek. Ieder document en/of formulier dienen één voor een uit Compas opgehaald te worden. Dit betekent dat de medewerker op zijn of haar checklist moet kijken voor de benodigde documenten en/of formulieren. Het risico is aanwezig dat door het groot aantal documenten/formulieren dat aanwezig is in Compas de verkeerde documenten en/of formulieren worden gebruikt. Het is raadzaam om vaste documenten en/of formulieren die bij een proces van toepassing zijn als één document te hebben. Het risico op fouten is kleiner en de benodigde tijd wordt gereduceerd.

Aanwezige verspilling(en)	Wachten, Transport, Beweging, Defecten
---------------------------	--

6.5 Controleren gegevens

Volgens de Lean-filosofie zijn controles binnen een proces een verspilling; werkzaamheden dienen zodanig vormgegeven te zijn dat het maken van fouten zo goed als onmogelijk is.

Aanwezige verspilling(en)	Wachten
---------------------------	---------

7. Houden indiensttredingsgesprek

Tijdens het indiensttredingsgesprek heeft de P&O-adviseur een checklist waarop staat vermeld welke documenten de medewerker dient te ondertekenen. Om hiervoor een checklist te hebben is niet nodig; op de documenten en/of formulieren wordt vermeld of ondertekening noodzakelijk is of niet. Voor het doorgeven of opgebouwde vakantietoeslag, eindejaarsuitkering en eventueel verlofrechten worden overgedragen is geen checklist nodig.

Aanwezige verspilling(en)	Overproductie, Overprocessing
---------------------------	-------------------------------

8. Verwerken gegevens

De medewerker personeelsondersteuning verwerkt enkele gegevens aan de hand van de indiensttredingsgegevens, leest de digitale camera uit en importeert de foto in Compas. Zoals reeds benoemd heeft een P&O-adviseur toegang tot Compas en kan gegevens rechtstreeks invullen evenals het toevoegen van de foto van de medewerker in Compas. Door dit te laten doen door de personeelsondersteuning kan worden gezien als extra handeling.

Aanwezige verspilling(en)	Wachten, Transport
---------------------------	--------------------

9. Afhandelen indiensttreding

9.1 Muten P&O-systemen personeelsadministratie

De activiteiten welke in deze processtap worden benoemd kunnen bij de vorige processtap (processtap 8) worden verricht, daar er geen nieuwe informatiestromen plaatsvinden.

9.2 Verwerken documenten personeelsadministratie

Het idee wordt gewekt dat de personeelsondersteuning wordt gezien als “verdeelpunt” van de bij processtap 6.4 benoemde documenten wanneer deze terugkomen. Enerzijds is dit om de druk op de P&O-adviseur te verminderen, anderzijds is de procesflow binnen Lean een leidend element.

Binnen de personeelsondersteuning is er één medewerker die verantwoordelijk is voor het beheer van e-mailadressen. Dit betekent dat er binnen dezelfde afdeling een informatiestroom plaatsvindt middels een formulier om een e-mailadres te vermelden indien de in dienst tredende medewerker digitale berichtgeving wenst. Vervolgens worden kopieën van diploma's, certificaten en getuigschriften naar de afdeling opleidingen gestuurd om daar vervolgens gecontroleerd te worden (processtap 9.3). Daarnaast worden een aantal documenten en/of formulieren verstrekt aan de medewerker personeelsondersteuning van de ontvangende bv.

Aanwezige verspilling(en)	Overproductie, Wachten, Transport, Overprocessing, Beweging, Onderbenutting van talent en creativiteit
---------------------------	--

9.3 Muten opleidingsgegevens

De medewerker opleidingen controleert aan de hand van de ontvangen documenten de geregistreerde gegevens. Deze handeling kan worden verricht door de afdeling personeelsondersteuning, waardoor er geen informatiestroom noodzakelijk is naar de afdeling opleidingen.

Aanwezige verspilling(en)	Overproductie, Wachten, Transport,
---------------------------	------------------------------------

9.4 Verwerken documenten opleidingen

Idem aan processtap 9.3

9.5 Controleren gegevens

Volgens de Lean-filosofie zijn controles binnen een proces een verspilling; werkzaamheden dienen zodanig vormgegeven te zijn dat het maken van fouten zo goed als onmogelijk is.

Aanwezige verspilling(en)	Wachten
---------------------------	---------

9.6 Overdragen dossier

Binnen de afdeling personeelondersteuning is zover als bekend geen onderscheid tussen medewerker personeelondersteuning van ontvangende partij en afgevend partij. Waardoor deze handeling overbodig is.

Aanwezige verspilling(en)	Overprocessing
---------------------------	----------------

9.7 Muten P&O-gegevens ontvangende bv

Idem aan processtap 9.6

9.8 Maken documenten

Het versturen van een vervoersmutatie naar de vervoersadministratie is een handeling die bij processtap 9.2 verricht kan worden. Daarbij hoeft de personeelondersteuning dit formulier niet te versturen per e-mail; de vervoersmutatie is beschikbaar in Compas en toegankelijk voor de vervoersadministratie.

Een ander punt is het ondertekenen van een geheimhoudingsverklaring en/of bezorgverklaring. Dit gebeurt relatief aan het eind van het proces terwijl dit ook tijdens het indiensttredingsgesprek ondertekent kan worden en met de overige documenten verwerkt kan worden.

Aanwezige verspilling(en)	Transport, Overprocessing, Voorraad
---------------------------	-------------------------------------

9.9 Afhandelen verklaringen

De leidinggevende van de medewerkers ondertekent de geheimhoudingsverklaring en bezorgverklaring mee, die betrekking heeft op de medewerker. De vraag die hierbij gesteld kan worden is wat de meerwaarde hiervan is. Daarnaast dient/dienen het/de document(en) weer teruggestuurd te worden naar de personeelondersteuning.

Aanwezige verspilling(en)	Transport, Overprocessing, Beweging
---------------------------	-------------------------------------

9.10 Controleren gegevens

Volgens de Lean-filosofie zijn controles binnen een proces een verspilling; werkzaamheden dienen zodanig vormgegeven te zijn dat het maken van fouten zo goed als onmogelijk is.

Aanwezige verspilling(en)	Wachten
---------------------------	---------

9.11 Muten e-mailadres

Binnen de afdeling personeelondersteuning wordt een e-mailadres niet door iedere medewerker verricht; er is één bepaalde medewerker die hiervoor verantwoordelijk is. Hierdoor wordt er een handeling verricht door een extra medewerker dat niet per se nodig is.

Aanwezige verspillingen	Wachten, Transport
-------------------------	--------------------

9.12 Muten P&O-gegevens salarisadministratie

Een medewerker van de salarisadministratie muteert gegevens in Unit4. Deze handeling wordt aan het eind van het proces verricht terwijl dit eerder in het proces zou kunnen omdat vóór

deze handeling geen informatiestroom aanwezig is. Daarbij komt dit de procesflow niet ten goede.

Aanwezige verspilling(en)	Wachten
---------------------------	---------

10. Verwerken documenten

Alle documenten die van belang zijn voor het personeelsdossier van de medewerker worden gescand. Hierbij is het van belang ondertekende versies van documenten en/of formulieren beschikbaar zijn. De niet ondertekende versies die nog in Compas staan hebben dan geen meerwaarde meer; in veel gevallen blijven deze wel in Compas staan.

Het scannen wordt door de afdeling scanning & filing verricht waardoor er een verplaatsing van documenten plaatsvindt.

Aanwezige verspilling(en)	Wachten, Transport, Voorraad
---------------------------	------------------------------

Bijlage III Vragenlijsten interviews

Vragenlijst medewerkers

1. Bent u bekend met het Lean gedachtegoed?
2. Wat is volgens u de betekenis van Lean?
3. Wordt er binnen de organisatie tijd vrij gemaakt om de dagelijkse werkzaamheden te verbeteren en te bespreken?
4. Zijn naar uw mening alle handelingen/activiteiten die u verricht noodzakelijk?
5. Welke knelpunten/verbeterpunten komt u tijdens uw dagelijkse werkzaamheden tegen?
6. Draagt u eventuele knelpunten/verbeterpunten aan bij de leidinggevende?
7. Wordt u betrokken bij beslissingen die van invloed zijn op uw dagelijkse werkzaamheden?
8. Voelt u zich verantwoordelijk voor uw werkzaamheden?
9. Weet u welke handelingen/activiteiten een andere afdeling verricht, die bij hetzelfde proces is betrokken?
10. Vindt u het belangrijk om te weten wat een andere afdeling doet?
11. Heeft u het gevoel dat het management zich betrokken voelt en weet wat er zich binnen de afdeling afspeelt?

Vragenlijst management, leidinggevend kader en staf

1. Bent u bekend met het Lean gedachtegoed?
2. Wat is volgens u de betekenis van Lean?
3. Bent u tijdens uw dagelijkse werkzaamheden bezig met Lean?
4. Is Lean of een aanverwant onderwerp een agendapunt binnen vergaderingen?
5. Welke rol ziet u voor uzelf bij het inbedden van Lean binnen WOZL?
6. Vindt u het belangrijk dat medewerkers worden betrokken bij het verbeteren van werkzaamheden/processen?
7. Welke ontwikkelingen doen zich voor binnen de afdeling waar u verantwoordelijk voor bent? En kan Lean hier een toegevoegde waarde aan leveren?
8. Wat zijn volgens u bevorderende factoren om Lean in te bedden binnen WOZL?
9. Wat zijn volgens u belemmerende factoren om Lean in te bedden binnen WOZL?
10. Welke resultaten zouden binnen WOZL behaald kunnen worden door toepassing van Lean?

Bijlage IV Uitwerking interviews Medewerkers

1. Bent u bekend met het Lean gedachtegoed?

Ja. Een extern bedrijfsadviseur heeft in 2015 een workshop gegeven over Lean, deels theorie en deels praktijkgericht. Vanaf het begin is medewerker X betrokken bij het verbeteren van processen en hierin samen met andere medewerkers over mee te denken. Er is destijds een proces (Medisch groepsvervoer) als voorbeeldproces genomen om volgens Lean vorm te geven. Voorheen was dit geen goed proces (duurde lang, veel stappen en dergelijke), nu een strak vormgegeven proces zonder overbodige processtappen.

2. Wat is volgens u de betekenis van Lean?

Lean betekent efficiënt (geen onnodige dingen doen) en effectief werken (de goede dingen op de goede manier doen).

3. Wordt er binnen de organisatie tijd vrij gemaakt om de dagelijkse werkzaamheden te verbeteren en te bespreken?

Naar eigen zeggen wordt dit niet dagelijks gedaan, maar wel meerdere keren per week. De voorkeur van medewerker X is om structureel tijd vrij te maken om dagelijkse werkzaamheden te bespreken en te verbeteren.

4. Zijn naar uw mening alle handelingen/activiteiten die u verricht noodzakelijk?

Op het moment dat deze worden uitgevoerd wel. Echter, op een later tijdstip blijkt af en toe dat het toch net even wat anders moet lopen, waardoor vorige werkzaamheden in feite teniet worden gedaan. Om de kans op het voornoemde zo veel mogelijk te beperken worden processen na accordering binnen het beleidsoverleg in Mavim Rules geprogrammeerd.

5. Welke knelpunten/verbeterpunten komt u tijdens uw dagelijkse werkzaamheden tegen?

Medewerker X geeft aan dat doordat hij zelf niet aanwezig is bij het beleidsoverleg vragen voor hem achteraf komen en heeft het idee dat niet alle informatie hem bereikt. Een ander verbeterpunt is dat er diverse bijeenkomsten met medewerkers noodzakelijk zijn om alle informatie te verzamelen inzake het reilen en zeilen van processen. Medewerker X krijgt regelmatig processen aangeleverd die niet volgens de vastgestelde procesformat worden aangeleverd. Dit betekent dat de afgevende partij gecontacteerd moet worden dat wederzijds voor frustraties kan leiden en daarnaast kost dit onnodig (veel) tijd.

Een ander verbeterpunt is het gebruik van Mavim Rules. Niet alle leidinggevenden hebben hiertoe toegang en het idee is dat niet iedereen gebruik maakt van Mavim Rules. Hierdoor ontstaat het risico dat er niet wordt gewerkt volgens de meest actuele procesbeschrijvingen. Een uitgebreide toelichting op hetgeen er veranderd is en veranderd wordt in Mavim Rules kan een mogelijkheid zijn om het gebruik ervan te stimuleren.

6. Draagt u eventuele knelpunten/verbeterpunten aan bij de leidinggevende?

Ja, uiteraard. Het contact met de leidinggevende is essentieel om de kwaliteit van de afdeling in stand te houden. Medewerker X geeft aan dat facilitaire zaken snel worden opgelost. Een voorbeeld dat wordt gegeven is de overstap van Mavim Rules 7 naar Mavim Rules 8; medewerker heeft voor de leidinggevende inzichtelijk gemaakt wat de verschillen zijn tussen de versies en wat de voordelen van de nieuwe versie zijn. Uiteindelijk is de meest recente versie van Mavim Rules aangekocht.

7. Wordt u betrokken bij beslissingen die van invloed zijn op uw dagelijkse werkzaamheden?

Ja, het contact en communicatie met de leidinggevende is goed.

8. Voelt u zich verantwoordelijk voor uw werkzaamheden?

Ja, anders zou medewerker X op de verkeerde plek zitten. Medewerker X geeft aan dat het volgen van cursussen tot de mogelijkheden behoren om het werk beter te kunnen uitvoeren. Doorgaans worden aanvragen ten behoeve van cursussen goedgekeurd. Jaarlijks vindt er een bijeenkomst plaats met bedrijven in de regio die gebruik maken van Mavim Rules; het is interessant om te zien hoe andere bedrijven processen aanpakken, maar tegelijkertijd zie je ook dat veel bedrijven alles behalve Lean zijn.

9. Weet u welke handelingen/activiteiten een andere afdeling verricht, die bij hetzelfde proces is betrokken?

N.v.t.

10. Vindt u het belangrijk om te weten wat een andere afdeling doet?

Ja, dit is van belang om inzicht te hebben in wie wat doet; wanneer er vragen over een proces zijn is het duidelijk met wie contact moeten worden gezocht.

11. Heeft u het gevoel dat het management zich betrokken voelt en weet wat er zich binnen de afdeling afspeelt?

Medewerker X geeft aan dat het management met betrekking tot de processen op de hoogte wordt gehouden middels het beleidsoverleg. Daarnaast wordt aangegeven dat het management zich niet tot nauwelijks laat zien op de afdeling waardoor er een afstand merkbaar is tussen het management en de “werkvloer”.

12. Wat vindt u van uw werkplek?

De werkplek is verbeterd; het kantoor is een stuk rustiger wat ten goede komt aan de concentratie. Daarnaast is de beschikking hebben over een tweetal beeldschermen bevorderend om beter en sneller te kunnen werken. Bijvoorbeeld een scherm gebruiken voor het raadplegen van informatie en het andere scherm gebruiken om iets te programmeren.

1. Bent u bekend met het Lean gedachtegoed?

Middels de workshop o.l.v. een extern bedrijfsadviseur is medewerker X in aanraking gekomen met het Lean gedachtegoed. De medewerker geeft aan dat het verhelderend is om iets vanuit een andere invalshoek te bekijken en na te denken over waarom iets op een bepaalde manier wordt gedaan.

2. Wat is volgens u de betekenis van Lean?

Lean is het doorvoeren van verbeteringen om het werk makkelijker en sneller te verrichten; van uitgebreid naar compact. De medewerker geeft aan positief tegenover verandering te staan maar dat het in het begin wel wennen is, maar dat is met alles.

3. Wordt er binnen de organisatie tijd vrij gemaakt om de dagelijkse werkzaamheden te verbeteren en te bespreken?

Er wordt hiervoor regelmatig tijd vrijgemaakt. Medewerker X geeft aan dat dit soms van het ene op het andere moment gebeurt. Bijvoorbeeld het meekijken en meedenken over processtappen; doordat dit vooraf niet bekend is kan de medewerker zich er niet in verdiepen en daarnaast kan het reguliere werk niet van het ene op het andere moment stil blijven liggen.

4. Zijn naar uw mening alle handelingen/activiteiten die u verricht noodzakelijk?

Alle handelingen zijn noodzakelijk.

5. Welke knelpunten/verbeterpunten komt u tijdens uw dagelijkse werkzaamheden tegen?

Het komt veelal voor dat formulieren niet juist of volledig ingevuld worden. Hierdoor dient er contact opgenomen te worden met de afgevende partij, dit kost onnodig tijd. Daarnaast komt het voor dat checklists niet volledig zijn en aangepast dienen te worden, wat in veel gevallen niet direct gebeurt. De medewerker geeft aan dat er van bepaalde werkzaamheden men zich kan afvragen of deze wel op de juiste afdelingen worden uitgevoerd. Als voorbeeld wordt het maken van berekeningen en andere financiële zaken genoemd; dit zou beter thuishoren bij de salarisadministratie. De medewerker geeft aan het idee te hebben dat Mavim het het CALL-systeem niet door iedereen gebruikt wordt; er wordt contact opgenomen met de personeelondersteuning om te vragen hoe iets moet of waar het iets te vinden is.

6. Draagt u eventuele knelpunten/verbeterpunten aan bij de leidinggevende?

Dit wordt aangegeven en er wordt vervolgens ook iets mee gedaan. Op dinsdag en donderdag is er een inloop uur van 09:00 tot 10:00 uur om vragen te stellen en/of knelpunten aan te geven. De medewerker vindt dat de terugkoppeling waarom een aangedragen verbetering niet blijkt te kunnen beter kan; soms vindt er geen terugkoppeling plaats.

7. Wordt u betrokken bij beslissingen die van invloed zijn op uw dagelijkse werkzaamheden?

Medewerker X geeft aan betrokken te worden bij beslissingen die van invloed zijn op de dagelijkse werkzaamheden. Daarnaast vindt de medewerker het belangrijk dat als een proces veranderd er vooraf door administratieve medewerkers gekeken dient te worden of het in de praktijk ook werkt en dat daar waar nodig aanpassingen worden gedaan.

8. Voelt u zich verantwoordelijk voor uw werkzaamheden?

Ja. Het is van belang dat de werkzaamheden goed uitgevoerd worden omdat een foutieve mutatie gevolgen kan hebben voor de medewerker, bijvoorbeeld voor zijn salaris, verlofuren en eventuele uitkeringen.

9. Weet u welke handelingen/activiteiten een andere afdeling verricht, die bij hetzelfde proces is betrokken?

Deels is het duidelijk wat een andere afdeling doet. Echter het daadwerkelijk zien hoe de werkzaamheden worden verricht is er niet. De medewerker geeft aan dat zicht hebben op elkaars werk bijdraagt om duidelijk te hebben waarom iets wel of niet kan.

10. Vindt u het belangrijk om te weten wat een andere afdeling doet?

Ja, persoonlijke interesse.

11. Heeft u het gevoel dat het management zich betrokken voelt en weet wat er zich binnen de afdeling afspeelt?

Er wordt aangegeven dat het gevoel heerst dat het management niet weet wat er op de afdeling gedaan wordt. Het management laat zich weinig zien; en wanneer dit wel het geval is is dit in veel gevallen als er iets niet goed is. Medewerker X geeft aan dat het wenselijk is wanneer het management meer interesse toont; bijvoorbeeld door een keer mee te kijken op afdeling hoe er gewerkt wordt en welke werkzaamheden uitgevoerd worden.

12. Wat vindt u van uw werkplek?

De medewerker is tevreden over de werkplek. Het is een rustige werkplek waar geconcentreerd gewerkt kan worden.

1. Bent u bekend met het Lean gedachtegoed?

Ja, kwaliteit, kwantiteit en werkplezier stond bij de vorige werkgever hoog in het vaandel. Daarnaast was kostenbesparing een belangrijk aspect (uurloon, materiaal en gereedschap). Bij WOZL is dit naar eigen zeggen ook belangrijk; hoe groter een bedrijf is, hoe meer er wordt bespaard als er een goede structuur aanwezig is bij diverse werkzaamheden.

2. Wat is volgens u de betekenis van Lean?

Het denken over hoe werkzaamheden efficiënter kunnen worden ingericht en daarmee onder andere kosten te besparen.

3. Wordt er binnen de organisatie tijd vrij gemaakt om de dagelijkse werkzaamheden te verbeteren en te bespreken?

Voor de dagelijkse werkzaamheden wordt er tijd vrij gemaakt. Echter voor Mavim geldt dit niet. Medewerkers gebruiken Mavim om procesbeschrijvingen te raadplegen om zo volgens de vastgestelde processen het werk te verrichten. De medewerker is binnen de afdeling personeelondersteuning het aanspreekpunt als het gaat om Mavim; medewerkers geven voorstellen van wijzigingen door. Voorheen werd er per twee weken een Mavim-overleg gehouden; nu is dit maandelijks. Hierdoor blijven voorstellen van wijzigingen langer liggen voordat deze besproken worden en vervolgens duurt het enige tijd totdat besproken wijzigingen daadwerkelijk worden doorgevoerd en zichtbaar zijn.

4. Zijn naar uw mening alle handelingen/activiteiten die u verricht noodzakelijk?

Er wordt aangegeven dat structuur nodig is zodat iedereen weet wie wat dient te doen bij diverse handelingen/activiteiten. Wel wordt aangegeven dat de verdeling van werkzaamheden (wie wat doet) wellicht voor verbetering vatbaar is.

5. Welke knelpunten/verbeterpunten komt u tijdens uw dagelijkse werkzaamheden tegen?

Knelpunten: structuur van Mavim is niet helemaal klaar waardoor zowel nieuwe als niet nieuwe procesbeschrijvingen zijn te raadplegen. Dit kan leiden tot verwarring, bijvoorbeeld: bij het ene proces staat de checklist in Mavim en bij het andere proces in Compas. Dit kost zoektijd.

Verbeterpunten: verbetervoorstellen sneller analyseren. Deze gaan nu langs diverse functionarissen alvorens er een akkoord wordt gegeven; hierdoor ontstaan vertragingen en leidt dit tot verwarring op de afdeling. Voorbeelden zijn wijzigingen in formulieren en/of brieven. Een ander verbeterpunt is het raadplegen van Mavim en het CALL-systeem waarin de status van bijvoorbeeld aanvragen opgevraagd kan worden. Medewerker X denkt dat de uitleg over hoe de systemen werken te kort schiet of is geschoten waardoor deze niet optimaal geraadpleegd worden.

6. Draagt u eventuele knelpunten/verbeterpunten aan bij de leidinggevende?

Dit wordt aangegeven bij de leidinggevende. Dringende zaken worden dagelijks aan de leidinggevende doorgegeven. Minder dringende zaken worden aangegeven tijdens het inloop uur dat tweemaal per één uur plaatsvindt. Tweewekelijks vindt er een afdelingsoverleg plaats waarin diverse zaken besproken worden. Het Mavim-overleg vindt maandelijks plaats maar het is wenselijk om dit vaker te laten plaatsvinden.

De medewerker geeft eveneens aan dat het bespreken van een proces met de diverse betrokkenen van het proces inzichtelijk maakt wie wat doet en waar dit makkelijker/sneller kan.

7. Wordt u betrokken bij beslissingen die van invloed zijn op uw dagelijkse werkzaamheden?

Dit gebeurt middels de leidinggevende en het idee is dat dit momenteel goed verloopt.

8. Voelt u zich verantwoordelijk voor uw werkzaamheden?

Ja, de medewerker werkt veel in én voor Mavim en noemt zichzelf een “procedure-freak”. De medewerker vindt een goede structuur belangrijk voor zowel zichzelf als zijn collega’s die met diverse systemen en processen werken.

9. Weet u welke handelingen/activiteiten een andere afdeling verricht, die bij hetzelfde proces is betrokken?

De medewerker geeft aan een beeld te hebben wat een andere afdeling doet. Wel geeft de medewerker aan dat er een eilandjes-cultuur heerst; iedere afdeling is op zichzelf gericht.

10. Vindt u het belangrijk om te weten wat een andere afdeling doet?

Inzicht hebben in wat een andere afdeling doet is handig. Volgens medewerker X draagt dit bij aan het hebben van wederzijds begrip hebben als er iets niet goed loopt in welke vorm dan ook. Samen zoeken naar een oplossing dient het doel te zijn.

11. Heeft u het gevoel dat het management zich betrokken voelt en weet wat er zich binnen de afdeling afspeelt?

De medewerker verwacht dat het management zich betrokken voelt en weet wat er zich binnen de afdeling afspeelt. Deze informatie wordt doorgegeven door de leidinggevenden. Medewerker X geeft aan het fijn te vinden als het management of een lid van het management regelmatig aanwezig zou zijn bij werkbesprekingen om antwoord te geven op vraagstukken of problemen, dit gebeurt nu niet of nauwelijks. Interesse tonen in de medewerkers (niet per se werk gerelateerd) zou de afstand tussen management en afdeling kunnen verkleinen.

12. Wat vindt u van uw werkplek?

De medewerker geeft aan dat de verlichting op de afdeling (tl-verlichting) niet goed is; leidt tot moeheid in de middag. Er is geen sprake van optimale frisse lucht en de temperatuur is schommelend. Gezien de handicap van de medewerker is iedere keer naar de printer lopen een keer te veel; de printers staan in een gang en niet op het kantoor zelf.

Leidinggevend kader en staf**1. Bent u bekend met het Lean gedachtegoed?**

Ja, door middel van diverse trainingen en cursussen, waaronder bij de huidige werkgever WOZL.

2. Wat is volgens u de betekenis van Lean?

Efficiënter werken met als doel door minder activiteiten uit te voeren hetzelfde of een beter resultaat te behalen.

3. Bent u tijdens uw dagelijkse werkzaamheden bezig met Lean?

Ja, toen de functionaris in dienst trad in de huidige functie werden op de afdeling veel dingen gedaan omdat dit zo ook werd gedaan in het verleden. De afdeling bestond destijds uit acht afdelingen waarin een overlap in werkzaamheden aanwezig was, daarnaast werden er activiteiten uitgevoerd die geen toegevoegde waarden hadden.

4. Is Lean of een aanverwant onderwerp een agendapunt binnen vergaderingen?

Binnen vergaderingen van de afdeling is LEAN geen apart agendapunt, maar komen werkzaamheden en de manier waarop deze worden uitgevoerd wel ter sprake. Waar voorheen de leidinggevende bepaalde wat en hoe er iets gedaan wordt, worden nu de medewerkers meer betrokken om zelf na te denken hoe iets beter, makkelijker en/of sneller kan. Dit vergroot de betrokkenheid van de medewerkers.

5. Welke rol ziet u voor uzelf bij het inbedden van Lean binnen WOZL?

Medewerkers de tijd en ruimte geven om zelf na te denken over hun werkzaamheden en de manier waarop deze worden uitgevoerd.

6. Vindt u het belangrijk dat medewerkers worden betrokken bij het verbeteren van werkzaamheden/processen?

Het is belangrijk om medewerkers te betrekken, medewerkers zijn de uitvoerder en hebben het beste zicht op wat er goed en niet goed gaat en waar verbetering noodzakelijk is. Medewerkers worden nu aangespoord om zelf na te denken over eigen werkzaamheden en zelf oplossingen te bedenken voor problemen waar zij tegenaan lopen.

7. Welke ontwikkelingen doen zich voor binnen de afdeling waar u verantwoordelijk voor bent? En kan Lean hier een toegevoegde waarde aan leveren?

Er wordt nu meer gebruik gemaakt van de systemen en de mogelijkheden die deze bieden en dubbele werkzaamheden worden eruit gehaald. Daarnaast zijn diverse werkzaamheden verplaatst naar andere afdelingen. Als voorbeeld wordt de urenregistratie aangegeven; voorheen werd de urenregistratie door een zevental medewerkers gedaan die het werk net af kregen. Door alle dubbele handelingen eruit te halen en het systeem anders in te richten (automatiseren) kan het werk worden gedaan door een drietal medewerkers.

8. Wat zijn volgens u bevorderende factoren om Lean in te bedden binnen WOZL?

- Mensen verantwoordelijk maken voor eigen werk, op den duur minder controles;
- Meer initiatief van medewerkers; en
- Samenwerking tussen afdelingen.

9. Wat zijn volgens u belemmerende factoren om Lean in te bedden binnen WOZL?

- Eilandjes cultuur; iedere afdeling voor zich;
- Kennis en kunde met betrekking tot Lean is niet voldoende aanwezig;
- Er zit tussen afdelingen een verschil in hoe processen worden beschreven (verschil in procesniveau). Om Lean met succes in te bedden dienen processen eenduidig beschreven te worden;
- Medewerkers zijn gehecht aan de oude manier van werken; en
- Medewerkers zijn door een groot aantal veranderingen verandermoed geworden.

10. Welke resultaten zouden binnen WOZL behaald kunnen worden door toepassing van Lean?

- Met minder medewerkers (capaciteit) hetzelfde werk beter doen;
- Samenwerking tussen afdelingen verbeteren; en
- Professionalisering (imago werkvoorziening verbeteren).

1. Bent u bekend met het Lean gedachtegoed?

De functionaris is reeds bekend met Lean, deels door een cursus Lean Thinking (in het kader van Strategisch HRM) en door de workshop van een extern bedrijfsadviseur.

2. Wat is volgens u de betekenis van Lean?

Het optimaliseren van processen door alle ballast eruit te halen; iedere keer stappen zetten om zo efficiënt mogelijk te werken.

3. Bent u tijdens uw dagelijkse werkzaamheden bezig met Lean?

Ja met name bij beleidsprocessen. Er wordt telkens gekeken of iedere aanwezige processtap bijdrage levert aan het doel van het proces. Indien processtappen niet bijdragen aan het doel worden deze of geschrapt of wordt er gekeken of de processtap noodzakelijk is en efficiënter

gemaakt wordt. Als voorbeeld wordt het ziek- en herstelmeldingsproces aangehaald. Meldingen worden dubbel ingevuld in twee systemen door twee administraties, namelijk bij de arbodienst en bij WOZL. Momenteel wordt er gekeken hoe er van twee keer invullen naar één keer invullen kan gaan.

4. Is Lean of een aanverwant onderwerp een agendapunt binnen vergaderingen?

Lean is geen bewust agendapunt. Er is vanuit de directie opdracht gegeven om een kwaliteitsslag te maken binnen de organisatie en professioneler te werken.

5. Welke rol ziet u voor uzelf bij het inbedden van Lean binnen WOZL?

De functionaris werkt als beleidsadviseur aan het scherp stellen van beleid. Hierbij wordt de functionaris betrokken bij de onderliggende processen; in samenwerking met hoofd Personeelsondersteuning en een medewerker van de afdeling Kwaliteitsbeheer. Op dit moment heeft het proces rondom Verzuim prioriteit.

6. Vindt u het belangrijk dat medewerkers worden betrokken bij het verbeteren van werkzaamheden/processen?

Medewerkers betrekken is belangrijk om betrokkenheid en draagvlak te creëren, met name bij sleutelfunctionarissen. De beweging van “oud” naar “nieuw” brengt weerstand met zich mee. Maar medewerkers beseffen dat als ze op den duur de voornoemde beweging niet maken de kans aanwezig is dat er ander werk wordt gezocht buiten WOZL (detacheren).

7. Welke ontwikkelingen doen zich voor binnen de afdeling waar u verantwoordelijk voor bent? En kan Lean hier een toegevoegde waarde aan leveren?

Zie antwoord vraag 3.

8. Wat zijn volgens u bevorderende factoren om Lean in te bedden binnen WOZL?

Momenteel is er een cultuurverandering gaande binnen WOZL. Daarbij ligt de nadruk op het veranderen van de organisatie waarbij stilstaan geen optie is. Door het aantrekken van nieuwe jonge medewerkers wordt er een bijdrage geleverd aan het creëren van een dynamische werkomgeving en een frisse blik kan leiden tot een andere kijk naar zaken en het enthousiasmeren van andere medewerkers.

Cultuurverandering; nadruk dat organisatie gaat veranderen en dat stilstaan geen optie is. Bijdragen aan het waarde toevoegen van de organisatie. Jongere medewerkers aangetrokken die bijdragen dynamische omgeving en een frisse blik hebben en medewerkers enthousiast kunnen maken. Constante veranderingen; faillissement Licom nv, bedrijven vervreemd, IDU (van binnen naar buiten) in 4 jaar tijd.

Er moet gekeken worden of werkzaamheden op de juiste afdeling worden uitgevoerd, door de juiste en de juiste hoeveelheid medewerkers.

9. Wat zijn volgens u belemmerende factoren om Lean in te bedden binnen WOZL?

De afgelopen vier jaren zijn er diverse ontwikkelingen geweest die van invloed zijn op de medewerkers; faillissement van Licom nv, bedrijfsonderdelen die vervreemd zijn en het IDU-proces (in-, door- en uitstroom). Doordat WOZL een grote organisatie is is het makkelijk om je als medewerker te “verstoppen”. Daarnaast is er sprake van vergrijzing (gemiddelde leeftijd +/- 50 jaar) binnen de organisatie. Verandermoeheid is ook iets dat belemmerend kan zijn; de afgelopen jaren zijn er tig veranderingen geweest; centraal werken, vervolgens decentraal enz.

Een andere belemmerende factor zijn de systemen; deze zijn niet optimaal ingericht om (volledig) digitaal te werken. Er zijn wel mogelijkheden binnen de huidige systemen om zaken te digitaliseren; echter dit schiet te kort.

Het eiland denken leidt ertoe dat iedere afdeling “voor zichzelf” werkt en zo veel mogelijk werk voor zichzelf wilt met de veronderstelling dat het detacheren van medewerker niet zal plaatsvinden en men op de oude en vertrouwde werkplek kan blijven.

10. Welke resultaten zouden binnen WOZL behaald kunnen worden door toepassing van Lean?

Door het op orde hebben van de interne organisatie wordt het aantrekkelijk om diensten aan te bieden aan derden (Shared Service Center). Binnen het IDU-proces worden andere doelgroepen van de Participatiewet betrokken. Het is dan voor gemeenten aantrekkelijk om gebruik te blijven maken van WOZL. WOZL laat dan zien om waarde toe te voegen aan de klant.

Wanneer door het optimaliseren van processen een tijdsbesparing gerealiseerd kan worden is het makkelijker om de beweging van binnen naar buiten te maken; dit is per slot van rekening het doel van de organisatie.

11. In hoeverre is er sprake van digitalisering?

Binnen het IDU-proces worden er nieuwe systemen bekeken waarin er een volledige digitale workflow mogelijk is. Hierbij gaat het om systemen die gebruik maken van signalen en actielijsten binnen het systeem (op het scherm). Binnen de huidige systemen is dit niet mogelijk en schieten daarin te kort. De keuze is bewust gemaakt om voor dit moment de processen te optimaliseren met de huidige processen; het implementeren van een nieuw systeem kan lang duren.

12. Dragen de werkplekken bij aan efficiënt werken?

Informatie bevindt zich op meer dan één plek binnen de organisatie, er zijn papieren archieven; dit draagt niet bij aan het maken van een digitaliseringsslag. Daarnaast bestaat het risico dat er verschillende versies van documenten aanwezig zijn.

1. Bent u bekend met het Lean gedachtegoed?

Ja, op grote lijnen op de hoogte wat de inhoud van Lean is. Deze informatie is met name afkomstig van de stagiair die zich bezig heeft gehouden met Lean binnen de processen op de afdeling Personeelsondersteuning.

2. Wat is volgens u de betekenis van Lean?

Een (bedrijfskundige) methodiek die erop gericht is om zo efficiënt mogelijk te werken en onnodige handelingen/activiteiten uit het proces te halen.

3. Bent u tijdens uw dagelijkse werkzaamheden bezig met Lean?

Ja. Er is onlangs een efficiëntieslag gemaakt binnen de administratieve processen. Echter dit is een eerste stap in de richting geweest; het kan nog efficiënter dan nu het geval is. Denk hierbij aan het hebben van een digitale handtekening. Dit reduceert de wachttijden en vermindert het papiergebruik.

4. Is Lean of een aanverwant onderwerp een agendapunt binnen vergaderingen?

Het is geen specifiek onderwerp tijdens vergaderingen; medewerkers geven zelf verbeteringen of zaken aan die niet goed gaan. De leidinggevende van de afdeling personeelsondersteuning is direct betrokken bij het verbeteren van de processen.

5. Welke rol ziet u voor uzelf bij het inbedden van Lean binnen WOZL?

Medewerkers meekrijgen om te denken en te werken volgens de Lean-methodiek. Medewerker betrekken en de mening van medewerkers vragen is een voorwaarde om deze mee te krijgen. Het is niet makkelijk om medewerkers mee te krijgen, medewerker zijn gehecht en vastgeroest aan de oude werkmethoden.

6. Vindt u het belangrijk dat medewerkers worden betrokken bij het verbeteren van werkzaamheden/processen?

Medewerkers betrekken en hun mening vragen is essentieel om verbeteren door te voeren en in te bedden. De uitvoerende medewerkers weten hoe het er in de praktijk aan toe gaat en hun visie is van belang om op voorhand inzicht te krijgen in wat er wel en wat er niet goed gaat. Daarnaast kan medewerkers betrekken leiden tot minder weerstand en een snellere acceptatie van veranderingen.

7. Welke ontwikkelingen doen zich voor binnen de afdeling waar u verantwoordelijk voor bent? En kan Lean hier een toegevoegde waarde aan leveren?

Processen worden bekeken en opnieuw beschreven in een vast procesformat dat voor alle processen geldt. Overbodige handelingen/activiteiten worden eruit gehaald en er wordt per processtap gekeken of het een toegevoegde waarde levert aan het doel van het proces.

8. Wat zijn volgens u bevorderende factoren om Lean in te bedden binnen WOZL?

Het creëren van een beter flow tussen afdelingen en medewerkers; samenwerking en communicatie verbeteren. Het gevoel is aanwezig dat medewerkers hun werk eentonig vinden; door toepassing van Lean kan het werkpakket worden uitgebreid en wordt het werk uitdagender.

9. Wat zijn volgens u belemmerende factoren om Lean in te bedden binnen WOZL?

Binnen WOZL is de gemiddelde leeftijd aan de hoge kant (+/- 50 jaar). Normaliter hebben deze medewerkers meer en eerder weerstand tegen veranderingen. Daarnaast hebben niet alle medewerkers de capaciteit om werkzaamheden te verbeteren of met veranderingen mee te bewegen. Onder medewerkers heerst er gevoel van "angst"; medewerkers hebben het idee dat het werk minder wordt en hiermee hun functie en werk in het geding komen. Medewerkers zijn gehecht aan de huidige situatie. De huidige systemen dragen niet bij aan efficiënt werken; niet alle systemen communiceren met elkaar waardoor handelingen dubbel uitgevoerd moeten worden.

Aan de andere kant hebben medewerker nooit echt de kans gehad om mee te denken over hoe eigen werkzaamheden verbeterd kunnen worden, het is nieuw voor de medewerkers. Vanuit de leidinggevende worden medewerkers zelf aangespoord om oplossingsgericht te denken wanneer zij een problemen tegenkomen/ervaren. De huidige leidinggevende geeft medewerkers de ruimte en tijd om zelf na te denken over voornoemde zaken.

10. Welke resultaten zouden binnen WOZL behaald kunnen worden door toepassing van Lean?

Medewerkers voelen zich meer betrokken dan nu het geval is. Het dient voor medewerkers duidelijk te zijn dat het werk niet per definitie minder wordt maar makkelijker en wellicht het werkpakket kan worden uitgebreid. Daarnaast kan Lean zorgen voor een digitaliseringsslag waardoor er minder papier verspild wordt en processen sneller doorlopen kunnen worden. Efficiënt werken is de belangrijkste factor, waarbij ook de processen duidelijk worden beschreven.

Management

1. Bent u bekend met het Lean gedachtegoed?

Ja. Bij de vorige werkgever is er door een externe partij uitleg gegeven over Lean en hoe Lean toegepast kan worden binnen diverse processen. Daarbij is ook aan bod gekomen hoe er naar processen gekeken kan worden.

2. Wat is volgens u de betekenis van Lean?

Er zijn een viertal aspecten die van belang zijn om Lean succesvol toe te passen binnen een organisatie, te weten:

- Doe de goede dingen goed;
- Organiseer alles eenvoudig (niet dubbel);
- Creëer zo min mogelijk overdrachtsmomenten; en
- Leg processen vast (begin tot eind) en informeer de betrokkenen.

3. Bent u tijdens uw dagelijkse werkzaamheden bezig met Lean?

Ja, bij diverse processen wordt er gekeken of alle genoemde onderdelen bijdragen aan het uiteindelijke doel. Indien dit niet het geval is is het van belang om hieromtrent zaken te schrappen.

4. Is Lean of een aanverwant onderwerp een agendapunt binnen vergaderingen?

De specifieke Lean-methodiek en diverse Lean-tools zijn geen bewust gespreksonderwerp tijdens vergaderingen. Gezien de ontwikkelingen (onder andere meer doen met minder, krapper budgetten, verplaatsing van binnen naar buiten) houdt het management zich meer dan voorheen bezig met hoe er slimmer gewerkt kan worden. Daarnaast wil de organisatie de kwaliteit van haar eindproducten/diensten verbeteren en zich verder professionaliseren.

5. Welke rol ziet u voor uzelf bij het inbedden van Lean binnen WOZL?

Het voltallige management heeft een rol om Lean in te bedden binnen WOZL. Echter niet ieder lid van het management heeft een cursus/opleiding over Lean gehad. Op grote lijnen heeft iedereen wel een idee wat Lean is, maar om de basiselementen van Lean toe te passen is kennis een pre.

6. Vindt u het belangrijk dat medewerkers worden betrokken bij het verbeteren van werkzaamheden/processen?

Het is heel belangrijk om medewerkers te betrekken bij het verbeteren van werkzaamheden. Met name om draagvlak te creëren. Wel dient de uiteindelijke beslissing tussen iets wel of niet doen te liggen bij een leidinggevende/manager.

7. Welke ontwikkelingen doen zich voor binnen de afdeling waar u verantwoordelijk voor bent? En kan Lean hier een toegevoegde waarde aan leveren?

- Het nieuwe primaire proces (IDU-proces) dient goed ingericht te worden waarbij aspecten die te maken hebben met de fysieke instroom bij de HR-afdeling komen te liggen;
- Interne organisatie verbeteren: door slimmer te werken worden er minder fouten gemaakt, wordt er een betere kwaliteit afgeleverd en is er minder menskracht nodig;
- Organiseren van werkzaamheden: het kijken naar wie (welke afdeling) welke werkzaamheden uitvoert; en
- Samenwerking met overige sw-bedrijven: het werk is over het algemeen hetzelfde maar de wijze waarop het werk wordt verricht of de processen worden beschreven kan afwijken.

8. Wat zijn volgens u bevorderende factoren om Lean in te bedden binnen WOZL?

Gezien de ontwikkelingen benoemd onder vraag 4 is het beperken van de schadelast (verlies in geld) noodzakelijk. Daarnaast kan Lean leiden tot een kwaliteitsverbetering en professionalisering van de organisatie (imago verbeteren). Wanneer de processen op orde zijn is het gunstig om diensten aan te bieden aan andere partijen en aan de wensen en behoeften van deze partijen te kunnen voldoen.

9. Wat zijn volgens u belemmerende factoren om Lean in te bedden binnen WOZL?

De systemen zijn nu met name gericht op het registreren van informatie en niet ondersteunend aan het hebben van een efficiënt proces waarbij het digitaliseren van werkzaam wordt ondersteund. Lean is binnen WOZL onbekend en het kost tijd om processen op een goede wijze te verbeteren. De kosten dienen voor de baten uit te gaan; er zal eerst geïnvesteerd dienen te worden alvorens er besparingen gerealiseerd worden. Tot slot bestaat de medewerkersbezetting met name uit oudere medewerkers waardoor er sneller weerstand is tegen veranderingen.

10. Welke resultaten zouden binnen WOZL behaald kunnen worden door toepassing van Lean?

- Betere kwaliteit (eindproduct);
- Wijze waarop eindproduct tot stand komt;
- Kostenbesparing;
- Minder menskracht dat leidt tot verplaatsing van binnen naar buiten (levert meer geld op);
- Minder bureaucratie; en
- Meer werkplezier.

1. Bent u bekend met het Lean gedachtegoed?

Ja, bij andere werkgevers heeft de functionaris bij diverse Lean-projecten kennis en ervaring opgedaan rondom de methodiek.

2. Wat is volgens u de betekenis van Lean?

De doelstelling van Lean is: kwaliteitsverbetering. Om dit te kunnen realiseren is het meten van wat er binnen processen gebeurt van essentieel belang. Er wordt aangegeven dat er een tweetal situaties zijn te onderscheiden om te komen tot een eindresultaat:

- Eindresultaat bepalen en vanuit de huidige situatie daarnaartoe werken; en
- De huidige situatie analyseren en vanuit daar toewerken naar het eindresultaat.

3. Bent u tijdens uw dagelijkse werkzaamheden bezig met Lean?

Op dit moment wordt de huidige situatie en de gewenste situatie van het IDU-proces (primaire proces) in kaart gebracht. Daarnaast heeft er een kwaliteitsslag plaatsgevonden ten behoeve van de HR-processen. Dit jaar (2016) of volgend jaar (2017) zullen de financiële processen worden geanalyseerd en geoptimaliseerd. De functionaris geeft aan dat de kwaliteit van de processen van invloed is op de kwaliteit van de dienstverlening en de kwaliteit van de medewerkers.

Daarnaast is het van belang om aan de verwachtingen van de afnemers te voldoen en te weten wat de verwachtingen zijn. Hierbij dient de kwaliteit van de medewerkers en ICT-systemen ondersteunend te zijn.

4. Is Lean of een aanverwant onderwerp een agendapunt binnen vergaderingen?

Binnen de directie en het management van WOZL is kwaliteitsverbetering een thema; maar niet met de tools zoals deze in de literatuur over de Lean-methodiek worden onderscheiden.

5. Welke rol ziet u voor uzelf bij het inbedden van Lean binnen WOZL?

De functionaris ziet voor zichzelf een tweetal rollen hierin. Enerzijds door deel uit te maken van de directie is het de taak om de organisatie te laten voortbestaan (continuïteit waarborgen) en daarmee ook de kwaliteit te verbeteren en in stand te houden. Anderzijds is de functionaris verantwoordelijk voor het borgen van processen.

6. Vindt u het belangrijk dat medewerkers worden betrokken bij het verbeteren van werkzaamheden/processen?

De functionaris vindt het belangrijk om medewerkers te betrekken, met name voor het creëren van draagvlak en elementen die betrekking hebben op de inhoud. Het analyseren en het bedenken van een plan van aanpak geschiedt zonder het betrekken van de medewerkers; eerst bespreken in een klein team en helder krijgen waar je wilt staan (groot denken en klein uitvoeren).

7. Welke ontwikkelingen doen zich voor binnen de afdeling waar u verantwoordelijk voor bent? En kan Lean hier een toegevoegde waarde aan leveren?

Het IDU-proces (primaire proces) wordt momenteel anders ingericht, waarbij er advisering en ondersteuning afkomstig is vanuit een externe bedrijfsadviseur. Daarnaast dient de kwaliteit van de ondersteunende afdelingen verbeterd te worden.

8. Wat zijn volgens u bevorderende factoren om Lean in te bedden binnen WOZL?

- Nut en noodzaak: druk vanuit de overheid/gemeenten en de markt;
- Directie en het management is ervan overtuigd dat de organisatie kwalitatief sterker dient te worden; en
- Het middenkader van WOZL beschikt niet (voldoende) over coachende communicatieve vaardigheden ten behoeve van de borging en uitvoering.

9. Wat zijn volgens u belemmerende factoren om Lean in te bedden binnen WOZL?

- Het hebben van budget;
- Om de kwaliteit te verbeteren is het van belang om te beschikken over de juiste middelen en geschikte medewerkers om dit te realiseren;
- Bewustwording van middenkader en medewerkers;
- Binnen WOZL zijn diverse functionarissen verantwoordelijk voor processen, er is niet één functionaris verantwoordelijk voor alle processen; en
- Personeelssystemen beschikken niet over gewenste functionaliteiten (creëren van workflow).

10. Welke resultaten zouden binnen WOZL behaald kunnen worden door toepassing van Lean?

- Toekomst organisatie afhankelijk of Lean doorgevoerd wordt (continuïteit van de organisatie);
- Besluitvorming om te komen tot borging duurt momenteel lang; en
- Het hebben van kwalitatief goede processen.